

Ville Varjoranta

# LOGISTIKKAPALVELUYRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA RISKIT

Opinnäytetyö

Logistiikka

Huhtikuu 2015

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Ville Varjoranta	Insinööri (AMK)	Huhtikuu 2015
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Logistiikkapalveluyritysten toimintaympäristön muutokset ja riskit		56 sivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Cursor Oy		
<b>Ohjaaja</b>		
Raimo Päiväranta, Lehtori		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan Kaakkois-Suomen logistiikkapalveluyritysten toimintaympäristön muutoksia ja riskejä. Tavoitteena oli tutkia tiekuljetus-, varastointi-, lastinkäsittely- ja varustamoyritysten toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja riskejä sekä sitä, miten niihin on voitu vastata ja millaisia strategiaseuraamisia niillä on ollut. Viranomaisnäkökulmaa saatiin tullilta ja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafilta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa haastateltiin yritysten edustajia osittain etukäteen laadittujen kysymysten, mutta pääasiassa aihepiirien pohjalta. Haastattelujen aineisto koottiin yrityskohtaisesti ja niiden perusteella tehtiin johtopäätöksiä viime vuosien toimintaympäristön muutoksista, niiden ennakkoinnista ja seurannasta sekä riskinhallinnasta.</p> <p>Toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, joihin yritysten on ollut mahdoton vaikuttaa. Selvitysten tulosten perusteella yritysten toimintaympäristöön on eniten vaikuttanut vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen talouskriisi, joka on vaikuttanut Venäjälle suuntautuvaan kauttakulkuliikenteeseen, Suomen tuontiin ja vientiin sekä sisäkauppaan. Talouskriisi on aiheuttanut lastivolyyymien laskua ja palvelun ylikapasiteettia, joka painaa hintoja kannattavuuden rajoille erityisesti tiekuljetuksissa ja lastinkäsittelyalalla. Positiiviseksi muutokseksi toimintaympäristössä koettiin Kotkan ja Haminan satamien yhdistäminen, joka keskitti lastivirtoja ja tehosti yritysten toimintaa. Selvityksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätökset, että valtiovallan olisi reagoitava tilanteeseen luomalla sellaiset toimintaympäristön edellytykset, että tuotantoyritykset haluaisivat ja pystyisivät investoimaan toimintaansa. Lisäksi logistiikkapalveluiden ylikapasiteetti olisi saatava tasapainoon markkinoiden kanssa, koska lastivirtoja ei enää riitä kaikille. Tulevaisuudessa ei ole enää maksajaa yritysten raskaalle kustannusrakenteelle, joten työehtosopimuksiin tarvittaisiin muutoksia, jotka mahdollistaisivat henkilöstöresurssien edullisemman käytön. Työnantajamaksuja ja yritysten verotusta pitäisi muuttaa, jotta työntekijän palkkaaminen olisi halvempaa ja varoja jäisi enemmän investointitarkoituksiin. Toimeksiantaja sai paljon tietoa alueen yritysten toimintaympäristön muutoksista ja riskeistä hankkeeseensa, jossa tuloksia on tarkoitus hyödyntää.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
logistiikkapalvelut, toimintaympäristö, riskit, strategia		

<b>Author (authors)</b> Ville Varjoranta	<b>Degree</b> Bachelor of Engineering	<b>Time</b> April 2015
<b>Thesis Title</b> Changes and Risks in Logistics Service Companies		56 pages
<b>Commissioned by</b> Cursor Ltd		
<b>Supervisor</b> Raimo Päivärinta, Senior Lecturer		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The objective of this thesis was to out map the operational environment and risks of logistics companies in southeastern Finland. The objective was to examine operational environment changes in road transport, warehousing, cargo operation and shipping companies, how the companies have responded to them and what strategic consequences the changes have produced. The perspective of public officials was represented by the Finnish Customs and the Finnish Transport Safety Agency.</p> <p>The research method employed was qualitative survey by which representatives of the companies were interviewed, partly on the basis of questions defined earlier, but mainly according to topics what were related to the operational environment. Therefore this was a qualitative study. The data gathered was company specific and it was used in drawing conclusions on the changes in the operational environment during 3 – 5 years, on ways to anticipate these, and on follow up and risk management.</p> <p>The research show that there have been changes in the operational environment beyond the companies' control. The findings of the study reveal that the operational environment of companies has been the most affected by the global economic crisis, that started in 2008. The crisis has affected transit traffic to Russia and import and export to Finland. Cargo volumes have declined and there is overcapacity in services, which lowers prices below the profitability level, especially in road transport and cargo operations. Positive changes in the operational environment were the merger of Kotka and Hamina ports, which centralized the cargo flows and made companies more effective. It can be concluded that the Government should react to the situation by creating such prerequisites for the operational environment, that the companies would consider it profitable. In addition the overcapacity in logistic services should be balanced, because there is not enough cargo for every company. In the future there will be no payer for the companies' heavy cost structure, so it may be necessary that collective agreements be amended to allow more cost-effective use of company resources. Employers' contributions and taxation should be reduced, as this could make recruitment more economical and enable investment. This study provided the commissioner with wide-ranging information about the changes and risks in the company's operational environment for its project in which the results are to be utilized.</p>		
<p><b>Keywords</b></p> <p>logistics service, operational environment, risks, strategy</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOSTEKIJÄT .....	6
3	STRATEGIA .....	18
4	LAATU, RISKIT JA RISKIENHALLINTA .....	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	25
6	TUTKIMUS .....	27
6.1	Cursor Oy .....	27
6.2	Tiekuljetusten toimintaympäristö .....	27
6.2.1	Strategia .....	31
6.2.2	Riskit .....	32
6.3	Lastinkäsittelyoperaattoreiden toimintaympäristö .....	32
6.3.1	Strategia .....	36
6.3.2	Riskit .....	37
6.4	Logistiikka- ja varastointiyritysten toimintaympäristö .....	37
6.4.1	Strategia .....	43
6.4.2	Riskit .....	43
6.5	Varustamoiden toimintaympäristö .....	44
6.5.1	Strategia .....	47
6.5.2	Riskit .....	48
6.6	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin toimintaympäristö .....	49
6.6.1	Strategia .....	50
6.6.2	Riskit .....	50
6.7	Tullin toimintaympäristö .....	51
6.7.1	Strategia .....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINNAT .....	51
	LÄHTEET .....	55

## 1 JOHDANTO

Selvityksen aiheena on tutkia, millaisia toimintaympäristön muutoksia Kaakois-Suomen logistiikkapalveluyrityksillä on viime vuosina ollut, miten niitä on voitu ennakoida ja mitä vaikutuksia muutokset ovat aiheuttaneet yrityksen toiminnassa sekä alalla yleisesti. Lisäksi selvitetään yritysten keskeisiä riskejä ja niiden arvioinnin sekä riskinhallinnan keinoja.

Selvitys tehdään haastattelemalla ennalta valittuja henkilöitä, jotka työskentelevät yrityksissä ja viranomaisina. Haastatteluissa käsitellään makrotalouden kehityksen tuomia muutoksia, kilpailutilannetta, kysynnän muutoksia, lainsäädännön vaikutuksia, työvoiman saatavuutta sekä ympäristö- ja turvallisuuskäsitteitä. Lisäksi pyritään selvittämään näiden vaikutuksia yrityksen strategiaan ja alaan tulevaisuudessa. Tarkoituksena on saada aineistosta vastauksia siihen, miten yritykset ovat selvinneet muutoksista ja mistä ne saavat niistä tietoa, jotta ne voivat muutoksiin valmistautua ja selvitä niistä, ehkä saaden niistä jopa kilpailuetua. Näin ollen kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kotkan-Haminan seudun kehittämissyhtiö Cursor Oy, jonka Menestysväylä-hankkeeseen selvitys kuuluu.

Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että suurilla yrityksillä on käytössä enemmän tietoa, resursseja ja työkaluja toimintaympäristön muutosten hallitsemiseen, kuin pienillä. Myös näkemykset toimintaympäristöstä voivat olla erilaisia riippuen yrityksen koosta ja liiketoiminta-alueesta. Alan tämänhetkiseen ahdistukseen on monta syytä, mutta lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että merkittävimmät syyt ovat lastivolyymien (sekä tuonti että vienti) lasku sekä tästä osittain johtuva palvelun, kaluston, henkilöstöresurssien ja infrastruktuurin ylikapasiteetti. Yhteinen tekijä yritysten heikolle kannattavuudelle ja kasvun hidastumiselle on tämän hetkinen taloustilanne, mutta lähtökohtaisesti ei uskota, että se olisi ainoa syy. Ylikapasiteettia on tie- ja merikuljetuksissa sekä satamisissa. Tiekuljetuksissa epäterveen kilpailutilanteen yksi syy on epärehelliset yrittäjät, jotka eivät hoida lakisääteisiä velvollisuuksia. Tästä aiheutuu hintakilpailu ja hintojen lasku, joka vaikuttaa palvelun laatuun ja toimitusvarmuuteen. On yleisesti tiedossa, että konkurssiin ajautuneet yritykset aloittavat toiminnan uudella nimellä ja epärehellinen toiminta jatkuu.

Lastinkäsittelyalalla on joitakin yrityksiä, joilla on suuria omistajia takanaan, jolloin luonnollisesti lastivirrat ohjautuvat näille yrityksille. Muut yritykset pyrkivät kilpailemaan hinnalla. Sopimuskaudet ovat tiettävästi lyhyitä, mikä vaikuttaa yritysten investointihalukkuuteen negatiivisesti. Kaakonkulmalle tärkeä transito on ollut laskussa Venäjän ja yleisen taloustilanteen takia jo vuosia. Lisäksi Venäjän uudet satamat ja Baltian maat ovat ottamassa yhä suuremman palan Venäjän tuonnista. Volyymien muutos ja lastinkäsittely-yritysten kilpailutilanne vaikuttaa varustamoiden toimintaan monella tavalla. Laivaston on oltava monikäyttöinen ja nopeasti vaihdettavissa liikennealueelta toiselle. Tiukka kilpailutilanne operaattoreiden kesken tarjoaa varustamoille mahdollisuuden sanella sopimusehdot.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOSTEKIJÄT

### **Logistiikkapalvelut**

Logistiikkapalveluyritysten tehtäviin kuuluu tuotteiden kuljettaminen, varastointi tai jakelu siten, ettei yritys missään vaiheessa prosessia omista kyseistä tuotetta. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi se voi tarjota lisäarvopalveluja, esimerkiksi tuotteiden valmistelua vastaanottajaa varten. Logistiikkapalveluyritysten asiakkaat käyttävät kuljetus- ja varastointiyrityksiä muuttaakseen kiinteitä kulujaan muuttuviksi kuluiksi. Ulkoistamalla varastoinnin ja jakelun yritys voi keskittyä ydintoimintaansa. Logistiikkapalveluyritykset toimivat joko itsenäisesti tai ne ovat verkostoituneet keskenään ja toimivat yhteistyössä. (Karrus, 1998.)

Yritysten toiminnan supistaminen laman aikana on johtanut ulkoistamistoi-  
menpiteisiin. Yritys voi perustaa uuden yhtiön omia kuljetus- ja varastointitoi-  
mintoja varten, mikä selkeyttää kustannusten ja kannattavuuden seurantaan.  
Tällöin tytäryhtiöllä voi myös olla oma strategia, jonka ei tarvitse seurata emo-  
yhtiön strategiaa. Toisena trendinä on se, että nykyisin uudet ja tarkasti  
omaan ydintoimintaansa keskittyneet yritykset ostavat kuljetuksen ja varas-  
toinnin kokonaisuudessaan ulkopuolelta. (Karrus 1998.)

**Tiekuljetuksessa** yrityksen tarjoama palvelu on pelkkää kuljetuskapasiteetin  
tarjoamista tai täysin asiakkaan tarpeisiin suunniteltua kuljetuspalvelua. Kulje-  
tustehtävä voi olla satunnaista, kumppanuussopimuksiin perustuvaa tai jatku-  
vaa alihankintaa. (Karrus 1998, 97.) Tiekuljetus on maailmanlaajuisesti yleisin

käytössä oleva kuljetusmuoto. Tieliikenneverkon kattavuuden ansiosta useimmat paikat ovat tavoitettavissa kumipyörillä. Tiekuljetus on luvanvaraista toimintaa. Liikennelupa voidaan myöntää henkilölle tai yritykselle, joka on hyvämaineinen, ammattitaitoinen, vakavarainen, kykenevä vastaamaan velvollisuuksistaan ja sopiva harjoittamaan liikennettä. Lisäksi kotimaan liikennöintiä varten edellytetään liikenneyrittäjäkurssin suorittamista, joka voidaan suorittaa myös pelkällä näyttökokeella. (Mäkelä, Mäntynen & Vanhatalo 2005)

**Varasto** on tarkoitettu tuotteiden tai materiaalien säilytystä varten. Varastoinnilla on viisi syytä (Mäkelä ym. 2005):

- Taloudellinen etu
- Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen
- Tuotannon erilaistaminen
- Suojautuminen epävarmuudelta
- Jakelukanavan kriittisten rajapintojen puskurointi

Nykykäsityksen mukaan varastointi on seurausta huonosti ennakoitusta myynnistä, tehottomasta organisaatiosta tai toimitusketjun ongelmista. Varastointi voi olla myös perusteltua. Se voi tuoda logistiseen ketjuun lisäarvoa esimerkiksi toimitusvarmuudella. (Mäkelä, ym. 2005. 124.)

### **Merikuljetukset**

Ulkomaankauppa on Suomen taloudelle tärkeää, koska kaikesta kaupasta 80 % on tuontia tai vientiä. Suomen maantieteellisen sijainnin takia suurin osa kuljetuksista ulkomaille tehdään meritse. Osan ulkomaankaupasta käsittää logistiikka- ja kuljetusala, mutta tuotteilla ulkomaiden kanssa kauppaa käyvät suurimmat teollisuuden alat sekä tukku- ja vähittäiskauppa. (Logistiikan Maailma s.a.)

Kuljetusyksiköt muodostavat 25 % merikuljetusmäärästä. Perävaunujen ja rekkojen kontteja suuremman osuuden selittää se, että kontteja käytetään useimmiten Euroopan ulkopuolelle suuntautuvissa kuljetuksissa. Suomesta lähtevistä merikuljetuksista suuri osa kuljetetaan Keski-Eurooppaan ja niihin käytetään useimmiten perävaunuja tai rekkoja. (Logistiikan Maailma s.a.)

## Toimintaympäristö

Yritysten toimintaympäristössä on jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta. Yrityksen ympäristössä tapahtuvat asiat vaikuttavat yritykseen joko välillisesti tai välittömästi eikä niitä kaikkia voi hallita. Muutokset toimintaympäristössä eivät välttämättä seuraa kehityskulkuja. Yrityksen on pystyttävä seuraamaan ja ennakoidaan muutoksia ja niihin on sopeuduttava, jotta yritys pystyy pärjäämään kilpailussa. Onnistuakseen tässä yrityksen on hankittava toimintaympäristöstään tietoa ja tulkittava sitä, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä. (Lehtinen 2013.)

Toimintaympäristö voidaan jakaa mikro- ja makrotoimintaympäristöihin. Mikrotoimintaympäristö käsittää yrityksen sisäisen ja välittömän ulkoisen toimintaympäristön: tuotteet, palvelut, tuotannon, hinnoittelun, henkilöstön, myynnin ja kustannukset. Ulkopuolinen toimintaympäristö käsittää asiakkaat, hankkijat, kilpailijat ja tuotteet. Makrotoimintaympäristö käsittää yrityksen poliittis-taloudellisen toimintaympäristön. Tähän niin sanottuun yleiseen toimintaympäristöön kuuluvat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, lainsäädännölliset ja ympäristöön liittyvät tekijät. (Lehtinen 2013, 5.)

**Toimintaympäristön seurannan** tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyn ja muutoksiin sopeutumisen parantaminen. Toimintaympäristön seurannassa kerätään tietoa, joka prosessoidaan, analysoidaan ja jaetaan päätöksentekoa varten. Menetelmien tarkoitus on tuottaa olennaista, tarkkaa ja hyödynnettävää tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi. Käytettävät menetelmät ovat (Lehtinen 2013) :

- Business Intelligence
- Market Intelligence
- Strategic Intelligence.

**Business Intelligence** on seurantaa, joka keskittyy yrityksen sisäiseen tai lähimpään ulkoiseen mikrotoimintaympäristöön. Seuranta perustuu numeeriseen ja tilastolliseen menetelmään. Kun saadusta datasta johdetaan merkityksiä, saadaan tietoa yrityksessä tapahtuneiden muutosten syistä ja voidaan ennustaa tulevaa päätösten tekoa varten. **Market Intelligencen** avulla seurataan ulkoista toimintaympäristöä. Menetelmässä tarkastellaan markkinoilla toimijoita, toimialaympäristöä ja makrotoimintaympäristöä. Seuraamalla toi-



mintaympäristöä Market Intelligencella, saadaan suuresta tietomäärästä jäsennettyä tietoa helpommin käsiteltävään muotoon. **Strategic Intelligence** on työkalu, jolla yrityksen tila ja suunta saadaan selville. Sillä voidaan pyrkiä säilyttämään yrityksen kilpailukyky hallitsemalla riskejä. (Lehtinen 2013.)

Yritysten on seurattava tapahtumia toimintaympäristössään ja löydettävä niistä heikot signaalit ja trendit päätöksenteon tueksi. Toimintaympäristön seurannan prosessissa on määriteltävä mitä toimintaympäristön kohteita on tarpeen seurata, millä tavalla tietoa niistä kerätään, arvioidaan ja analysoidaan, minkä jälkeen tuloksia voidaan käyttää päätöksenteossa. Kaikkea ei ole mahdollista eikä kannattavaa seurata resurssien rajallisuuden vuoksi. Seurantaan valitaan kohteet siten, että ne ovat tärkeitä yrityksen toiminnalle. (Lehtinen 2013, 9-12.)

Toimintaympäristön seuranta voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen seurantaan. **Passiivisella seurannalla** tarkoitetaan yleistä tapaa seurata ympärillä tapahtuvia asioita. Sillä tarkoitetaan ihmisten välisessä keskustelusta, uutisista, yritysten toiminnan raporteista ynnä muusta saatavasta tiedosta, jota on saatavilla useista eri lähteistä ja vaihtelevalla luotettavuudella. Tietoa tulee paljon, mutta se ei ole yhtä hyödyllistä, kuin kerätessä tietoa ainoastaan tarkkaan määritellyistä kohteista. **Aktiivisessa** toimintaympäristön seurannassa on etukäteen määritelty seurattavat olennaiset kohteet, joista tietoa kerätään ja sitä analysoidaan. Tällä menetelmällä yrityksen toimintaan vaikuttavat muutokset ovat helpommin löydettävissä ja niihin voidaan reagoida ajoissa. (Lehtinen 2013, 23-25.)

Toimintaympäristöstä kerättävän tiedon strategisessa analysoinnissa on tarkoitus ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja sitä, millaisia vaikutuksia niillä on yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä. Analysoitavan tiedon laatuun vaikuttaa se, ketkä yrityksessä ovat sitä olleet tutkimassa. Tärkeää tietoa voi suodattua pois, koska analysoitavaa tietoa on paljon tai siitä ei osata ottaa käsittelyyn oikeita asioita. Syitä tähän ovat rajalliset resurssit, jolloin kaikkeen ei ehditä paneutua tai se, että toimintaympäristön seuranta on kohdistettu yrityksen kaikista oleellisimmille alueille. (Lehtinen 2013, 31.)

## **Makrotalous**

Makrotalous käsitteenä on yritystoimintaan vaikuttavat talouden kehitys, tulevaisuudennäkymät, suhdannetilanne ja kulutuskäyttäytyminen. Näiden kehitys vaikuttaa yritystoiminnan kasvuodotuksiin. Suomen talouskehityksen lisäksi suomalaisiin yrityksiin vaikuttaa EU:n ja maailmantalouden kehitys. (Tilastokeskus 2015.) Korkmanin (2012) mukaan makrotalous käsittää talouden kokonaisuudessaan sekä kokonaiskysynnän ja –tarjonnan.

Suomessa on vientivetoinen suhdannevaihtelu. Maan merkittävimmät viejät ovat konepaja- ja metsäteollisuusyhtiöitä. Viennin määrä vaikuttaa kotimaisen tuotannon kysyntään. Viennin kasvaessa tuotantomäärä kasvaa ja työllisyys paranee, jolloin kansalaisten ostovoimakin paranee. Kotimainen tuotanto kasvaa edelleen, jos kulutus kohdistuu kotimaiseen tuotantoon. Yritysten toiminta on kannattavaa ja investointihalukkuus nousee. Mikäli vienti on laskussa, niin kotimainen tuotanto, työllisyys ja ostovoima laskee eli tilanne ajautuu taantumaan. (Korkman 2012.)

Mikäli kysyntä kohdistuu ulkomaiseen tuotantoon, se tukee kysynnän kasvua Suomeen vievissä maissa. Jotta Suomen viennin kasvu pysyttelisi nousu-uralla, on kilpailukyky muihin maihin verrattuna säilytettävä työvoimakustannusten nousun estämisellä. Lisäksi kuluttajien rahan on pysyttävä liikkeellä, johon voi vaikuttaa esimerkiksi verotuksen laskulla. Viennin määrän muutoksilla on suora vaikutus kansalaisten kulutukseen ja yritysten investointeihin. Vuonna 2008 alkaneen maailmanlaajuisen talouskriisin myötä Suomen vienti supistui yli 20 %. Bruttokansantuote laski samaan aikaan kahdeksan prosenttia. Kriisi on johtanut korkeaan velkaantumiseen eikä kotimainen kysyntä kehity toivotulla tavalla. (Korkman 2012, 69-70, 77.)

Rahoitusmarkkinoiden kehitys voi osaltaan järkyttää talouskehitystä. Tulevaisuuden odotukset ja luottamus voivat johtaa rahoituskuplaan. Rahoituslaitokset puhaltavat ilmaa kuplaan luotottamalla pienellä preemiolla. Tästä aiheutuu talouden ylikuumeneminen. Ongelmat alkavat silloin, kun luotonantoa tiukennetaan. Kysyntä alkaa laskea, kun rahaa ei ole enää käytössä kuten aikaisemmin. Tulevaisuus näyttää huonolta ja velanhoito-ongelmien takia velalla hankittua omaisuutta aletaan realisoida, kulutus laskee ja investoinnit pysähtyy. Varallisuusarvojen lasku ja rahoituksen preemion nousu aiheuttaa luotto-

tappioita, joka johtaa konkursseihin, työttömyyteen ja pankkikriisiin. (Korkman 2012, 73-76.)

## Sidosryhmät

Heiskasen (2004) mukaan yleisesti voidaan sanoa, että yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki yksilöt tai ryhmät, jotka voivat vaikuttaa toimillaan itse yritykseen. Yrityksillä on lukuisia sidosryhmiä, jotka voidaan luokitella liiketoimintapohjaisiin ja toimintaympäristösidosryhmiin. Luokittelu on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Sidosryhmien luokittelu (Heiskanen 2004, 58)

Liiketoimipohjaiset sidosryhmät			Toimintaympäristösidosryhmät		
Sisäiset sidosryhmät	Tuoteketju-sidosryhmät	Muut	Taloudellinen toimintaympäristö	Poliittinen toimintaympäristö	Yhteiskunnallinen toimintaympäristö
Omistajat Johtajat Henkilöstö	Alihankkijat Välittäjät Kuluttajat Kierrätys- ja jäteorganisaatiot	Rahoittajat Teknologia-organisaatiot	Kilpailijat Toimialajärjestöt Työmarkkina-järjestöt Kuluttajajärjestöt	Viranomaiset Poliittiset järjestöt	Asukkaat Järjestöt Muut toimijat
Tiedotusvälineet					

Sisäiset sidosryhmät ovat yrityksen sisällä toimivia tahoja, joilla on omistusta yrityksessä tai muulla tavalla osuutta yrityksen päätöksenteossa. Tahoilla voi olla erilaisia painoarvoja tai intressejä yrityksen toiminnassa. **Tuoteketjusidosryhmiin** kuuluu yrityksen ulkopuolisia taloudellisia ryhmiä, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen toiminnan kanssa. Ryhmällä on taloudellista vaikutusta yrityksen toimintaan, mutta ne eivät osallistu päätöksentekoon. Muita **liiketoimintapohjaisia** sidosryhmiä ovat rahoittajat ja yritystoiminnan kehittämiseen tarjoavia palveluja myyvät organisaatiot. Yrityksen suhteet näiden toimijoiden kanssa ovat useimmiten satunnaisia eikä niillä ole määräysvaltaa. **Taloudellisessa** toimintaympäristössä vaikuttavilla sidosryhmillä ei ole liiketoimintaa yrityksen kanssa. Kilpailijat vaikuttavat yrityksen toimintaan palveluiden ja hintojen kautta. Yritys voi käyttää järjestöjä oman toiminnan parantamiseen tai tiedonhankkimiseen. **Poliittisen** toimintaympäristön sidosryhmät vaikuttavat yritykseen verotuksen ja lainsäädännön kautta. Yrityksen toimet voivat vaikuttaa **yhteiskunnallisesti** joko asukkaisiin tai ympäristöön. Toimintaympäristössä vaikuttavilla ryhmillä voi olla näistä syistä vaikutusta yrityksen toimintaan. **Tiedotusvälineet** on sidosryhmä, johon kaikkien

toimijoiden sidosryhmä ja jota ne käyttävät tiedon välittämiseen. (Heiskanen 2004, 57-59.)

### **Kilpailu**

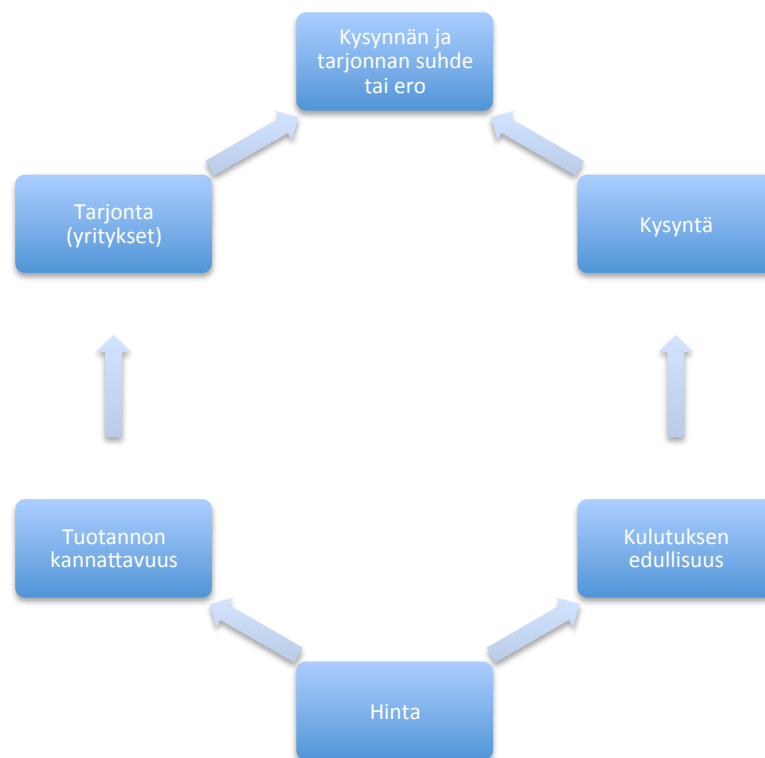
Kaikilla toimialoilla kilpailun säännöt sisältyvät viiteen kilpailutekijään: uusiin kilpailijoihin, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhkaan, asiakkaiden neuvotteluvoimaan, hankkijoiden neuvotteluvoimaan ja nykyisten yritysten keskinäiseen kilpailuun. Aloilla, joissa kaikki kilpailutekijät eivät ole suotuisia, vain harvat voivat saada suuria voittoja. Kannattavuus riippuu toimialan rakenteesta ja kilpailutekijät määrittävät kannattavuuden, koska ne vaikuttavat hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin. Uusien kilpailijoiden tai korvaavien tuotteiden tullessa markkinoille alalla olevat yritykset joutuvat tarkistamaan hintojaan. Suuret asiakkaat pystyvät neuvotteluvoimallaan vaatimaan yritykseltä kallista palvelua, jolloin sen kustannukset kasvavat. Kilpailun ollessa kovaa se vaikuttaa hintoihin ja kustannuksiin tuotannossa, kehityksessä, mainonnassa ja myynnissä. Jos alalle on helppo päästä, on sille tulossa jatkuvasti uusia yrityksiä. Tämä vaikuttaa hinnoitteluun ja lisää investointeja, jotta uusien tulokkaiden astumista markkinoille voidaan ehkäistä. (Porter 1991, 16-18.)

Toimiakseen markkinat vaativat kilpailua. Jotta kilpailu olisi täydellistä, on tuotteen tai palvelun ostajia ja myyjiä oltava saman verran markkinaosuuden ollessa pieni. Myyjien tarjoama on oltava yhdenmukaista ja sen ominaisuudet ovat hyvin tiedossa, jolloin niille on vain yksi hinta. Tällöin myyjät ei myy halvemmalla eikä ostajat maksa enemmän. (Pohjola, Pekkarinen & Sutela 2007, 37.)

### **Kysyntä**

Korkman (2012, 273) määrittelee kysynnän seuraavasti: ”kysyntä on hyödykkeen määrä, jotka kuluttajat ovat valmiita ostamaan annetulla hinnalla”. Markkinataloudessa on mekanismi ja hintajärjestelmä, joilla on kolme tehtävää. Hintojen muutokset kertovat yhteiskunnassa vallitsevasta kysynnästä ja tarjonnasta. Kysynnän ylittäessä tarjonnan hinnat nousee ja päinvastoin. Tuotteen tai palvelun tärkeydellä ei ole merkitystä, vaan pelkästään sen tarjolla olevasta määrästä. Korkmanin (2012) mukaan Adam Smith on todennut, että ”vesi on elintärkeää, mutta sitä on runsaasti ja se on halpaa, kun taas timantit ovat turhanpäiväisiä, mutta harvinaisuutensa takia kalliita”. Edellä mainitulla

tavalla hintajärjestelmä tuottaa informaatiota tuotteen tai palvelun tarjonnasta. Hintajärjestelmän toinen tärkeä tehtävä on taloudellisen käyttäytymisen kannustimet. Kun hinnat ovat nousussa tai verrattain korkeita, tuotannon kannattavuus paranee. Tilanne houkuttelee alalle uusia toimijoita ja alalla jo toimivat yritykset pyrkivät lisäämään tuotantoaan. Korkeat hinnat vaikuttavat tuotteen tai palvelun ostajiin siten, että kustannuksia laskeakseen he vähentävät hankintaa. Hintajärjestelmän kolmas tehtävä on kysynnän ja tarjonnan koordinoimista. Järjestelmän ansiosta kysyntä ja tarjonta hakeutuu hinnoittelun avulla tasapainoon. Tätä markkinoiden palautemekanismia selittää kuva 1. Hintajärjestelmän toimintaperiaate on vain osa kysyntään ja tarjontaan vaikuttavista muuttujista. Tuotteiden ja palveluiden hintaan vaikuttavat myös toisten tuotteiden ja palveluiden hinnat sekä ostovoima. (Korkman 2012, 40-42; Pohjola ym. 2007, 33.)



Kuva 1. Markkinoiden palautemekanismi (Korkman 2012)

### Tiekuljetusten kysyntä

Teillä kuljetetaan kiinteää irtotavaraa, kappaletavaraa, nesteitä, kaasuja ja lämpötilasäädelyjä tuotteita. Tiekuljetuksissa kysyntää mitataan kuljetusmäärillä ja –suoritteella, liikennesuoritteella ja ajoneuvon täyttöasteella. 2000-luvun alussa tiekuljetusten osuus kaikista kuljetetuista tonneista oli noin 90 % ja kuljetussuoritteesta 68 %. Korkeaa osuutta selittää osittain se, että yli 80 % las-

teista ei ole mahdollista kuljettaa perille käyttämättä tiekuljetusta. (Mäkelä ym. 2005.)

Tiekuljetuksissa pyritään ajamaan mahdollisimman täysillä kuormilla ja välttämään tyhjänä ajoa. Vuonna 2003 tiekuljetusten liikennesuoritteesta tyhjänä ajoprosentti oli 25,7. Sitä on mahdotonta saada nollaan, koska jokaiselta purkupaikalta ei ole paluukuormaa. Lisäksi erikoiskuljetuksissa ajetaan osa matkasta usein tyhjänä. (Mäkelä ym. 2005.)

Tavaraa kuljetettiin vuonna 2013 269 miljoonaa tonnia kuljetusmatkojen ollessa 21 miljardia. Laskua vuodesta 2012 oli 30 miljoonaa tonnia. Ammattimaisen liikenteen osuus oli 239 miljoonaa tonnia. Tavaralajeista maa-aineksia, tukki- ja kuitupuuta ja betonia ynnä muuta rakennustarvikkeita kuljetettiin tonneissa mitattuna eniten. Kokonaispainoltaan yli 60-tonnisten kuorma-autojen osuuden ennakoidaan kasvavan, kun asetusmuutosten myötä ne ovat sallittuja. (Tilastokeskus 2014.)

### **Varustamoiden kysyntä**

Suomessa on ulkomaan merikuljetuksia varten 48 eri satamaa. Suurimmat satamat tonneissa mitattuna ovat Kilpilahti (20,4 miljoonaa tonnia), HaminaKotka (13 miljoonaa tonnia) ja Helsinki (10,4 miljoonaa tonnia). Kymmenen suurinta satamaa hoitavat 4/5 koko Suomen ulkomaan tavaraliikenteestä. (Liikennevirasto 2013.)

Suomen meriliikenne oli vuonna 2013 96 miljoonaa tonnia. Tuonti kasvoi vuodesta 2012 prosenttia ja oli 49 miljoonaa tonnia. Viennin osuus kasvoi 5,7 % ja oli 47 miljoonaa tonnia. Tuonnissa volyymiltään suurimmat tavaralajit olivat raakaöljy ja –tuotteet, kappaletavara ja hiili. Näistä lasti jakautui puoliksi ulkomaisille ja kotimaisille aluksille. Viennissä suurin tavaralaji oli paperi ja kartonki, öljytuotteet ja kappaletavara. Ulkomaisten alusten osuus näistä lasteista oli 75 %. (Liikennevirasto 2013.)

Tuonnista suuri osa (30,1 %) on Venäjän Primorskista kuljetettavia öljytuotteita. Toiseksi suurin tuoja on Ruotsi (15,8 %) ja kolmas Saksa (11,2 %). Suomesta viedään tavaraa eniten Saksaan ja se on 22,4 % kaikesta viennistä. Saksaan viedään paljon paperiteollisuuden tuotteita, joka on HaminaKotka Sataman suurin vientituote. Paperia, kartonkia ja sellua vietiin vuonna 2013 HaminaKotkan kautta noin neljä miljoonaa tonnia. (Liikennevirasto 2013.)

Konttikuljetukset ovat lisääntyneet vuosi vuodelta lukuun ottamatta vuoden 2008 finanssikriisin notkahdusta. Siitä lähtien määrät ovat kasvaneet. Kuljetusvälineissä ja konteissa kuljetettiin meritse vuonna 2013 noin 27 miljoona tonnia. Tästä määrästä noin 12 miljoona tonnia kuljettiin konteissa. (Liikennevirasto 2013.)

### **Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset**

Lainsäädännön ja viranomaismääräysten tarkoitus on ohjata logistiikan alalla toimivia yrityksiä turvallisuuden, ympäristön, infrastruktuurin ja yhteiskunnan kannalta kestävään ja taloudelliseen toimintaan. Alalla on luvanvaraisuuksia, teknisiä määräyksiä, liikennöintiä rajoittavia tekijöitä ja verotusta, joka vaikuttaa käytettävään kalustoon, sen käyttöasteeseen ja liiketoiminnan kannattavuuteen. (Karrus 1998, 104-105.)

### **Ympäristö**

Ympäristötietoisuuden on ennakoitu muuttavan logistiikka-alan toimintaa ja tapoja 2000-luvun alussa. Logistiikan valinnoissa otetaan aiempaa enemmän huomioon ympäristö ja taloudellinen etu. Eniten tämä suuntaiseen kehitykseen voivat vaikuttaa logistiikkayritysten asiakkaat. Vihreän ajattelun myötä ennakoidaan käynnistyvän täydellisen hintakilpailun. (Karrus 1998, 282.)

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan sekä globaalisti että paikallisesti tapahtuvaa muutosta, jonka ohjaamisen tarkoitus on säilyttää kaikkia käytettyjä pääomia vähintään saman verran tuleville sukupolville. Talouskasvulla ja kielteisillä ympäristövaikutuksilla on yhteys. EU pyrkii vähentämään ympäristövaikutuksia, jotka johtuvat talouskasvun vaatimasta luonnonvarojen käyttämisestä. EU:n strategia on parantaa luonnonvarojen tuottavuutta ja niiden käytön ympäristövaikutuksia. (Hokkanen & Karhunen 2014, 275-276.)

Usein ympäristösuojelu ja taloudelliset pyrkimykset ovat ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi metsien hakkuulla on metsien kannalta hyviä vaikutuksia, mutta liialliset hakkuut nähdään taloudellisesta näkökulmasta oikeutettuina ja ympäristön kannalta negatiivisena. (Hokkanen ym. 2014, 289.)

Selvityksen kannalta merkittävin ympäristövaikutus on päästöt. Päästöt voidaan luokitella ilmaan, vesistöihin tai maaperään kohdistuvina. Liikenteen, niin tie-, kuin vesiliikenteenkin, päästöt ovat hajakuormittavia päästöjä joita aiheu-

tuu kohteen liikkua käytännössä jatkuvasti. Yleisin käytetty voimanlähde on polttomoottori, joissa käytetään energialähteenä fossiilisia polttoaineita eli dieseliä tai raskasta polttoöljyä. Liikenteen tietyille alueelle aiheuttamia päästöjä on vaikeaa arvioida, koska liikennemäärät vaihtelevat. Satamissa ja terminaleissa lastinkäsittelylaitteissa käytetään polttoaineena pääosin dieseliä, joka aiheuttaa ympäristön pistekuormituksen tietyille alueelle. Nestekaasuakin käytetään jonkin verran, mutta se ei sovellu sisäkäyttöön. EU:n direktiivi ohjaa biopolttoaineiden ja muiden uusiutuvien polttoaineiden käytön edistämiseen. Öljy- ja kaasualan keskusliiton mukaan direktiivi olisi otettava käyttöön Suomessa siten, että liikennepolttoaineiden bio-osuus olisi vuonna 2020 15 – 20 %. (Hokkanen ym. 2014, 290-293.)

### **Rikkidirektiivi**

Rikkidirektiivi vaikuttaa jokaiseen selvityksessä mukana olevaan logistiikka-palveluyritykseen joko suoraan tai välillisesti. MARPOL- yleissopimuksen mukainen aluksia koskeva rikkidirektiivi on hyväksytty vuonna 2008 kansainvälisen merenkulkujärjestö IMO:n toimesta. International Maritime Organization, IMO, on maailmanlaajuinen YK:n alainen merenkulkujärjestö, jonka vastuulla on kansainvälisen merenkulun turvallisuus ja merten saastumisen estäminen. IMO:n tärkein tehtävä on oikeudenmukainen ja tehokas regulointi. Tarkoituksena on, etteivät varustamot voisi tehdä kompromisseja turvallisuuden ja ympäristön kustannuksella. IMO:n toimenpiteet ja sääntely kattaa merenkulun toiminnan alusta loppuun – aluksen suunnittelusta sen rakentamiseen ja liikennöinnin alusta sen lopettamiseen, jotta ala pysyy turvallisena, ympäristöystävällisenä ja energiatehokkaana. IMO tekee merenkulkualan kanssa yhteistyötä, jotta saavutetaan kestävää talouskasvua. (IMO 2015.)

Itämeren kuullessa globaalia liikennettä tiukempien rikkipäästöjen erityisalueeseen (SECA), on polttoaineen enimmäisrikkipitoisuus vuoden 2015 alusta alkaen 0,1 %. Muilla merialueilla, jotka eivät kuulu SECA:an, siirrytään laivassa käytettävien polttoaineiden rikkipitoisuudessa 0,5 % :iin aikaisintaan vuonna 2020. Ennen rikkidirektiivin voimaantulusta tehtyjen selvitysten mukaan polttoainekustannusten nousu on vuositasolla miljardiluokkaa käytettäessä rikkipitoisuudeltaan 0,1 %:n polttoainetta. Rahtihintojen arvioidaan nousevan 30-50 % ja vaikutukset teollisuudelle ovat 600 miljoonaa euroa vuodessa. (Suomen varustamot ry. s.a.)



Teollisuus ja varustamot ovat huolissaan rikkidirektiivin vaatimista investointikustannuksista. Kuljetusten uskotaan siirtyvän aluksilta kumipyörille, ja vaikutukset suomalaisen teollisuuden investointihalukkuuteen tulevat olemaan merkittäviä. Lisäksi kilpailutilanteen ennakoidaan vääristyvän Euroopan markkinoilla. (Suomen varustamot ry. s.a.)

Riippuen aluksesta tai liikennealueesta rikkidirektiiviin voidaan sopeutua siirtymällä käyttämään joko matalarikkistä polttoainetta (rikkiä 0,1 %), maakaasua tai biopolttoaineita. Vaihtoehtoisesti voidaan investoida rikkipesureihin, jolloin aluksessa voidaan käyttää korkeamman rikkipitoisuuden omaavaa polttoainetta. Kaikkiin aluksiin pesureiden asentaminen ei ole teknisesti tai taloudellisesti järkevää. (Suomen varustamot ry. s.a.)

### **Typipäästöjen rajoitukset**

MARPOL-yleissopimuksen mukaiset alusten NO<sub>x</sub>- eli typpioksidipäästörajoitukset on hyväksytty vuonna 2008. Tarkoitus on rajoittaa päästöjä vaiheittain siten, että rajoituksille on määritetty kolme eri vaatimustasoa: Tier I, Tier II ja Tier III. (Suomen varustamot ry. s.a.)

Tier I:n määräykset koskevat yli 130 kW:n tehoisia dieselmootoreita, jotka on asennettu aluksiin 1.1.2000 tai myöhemmin sekä aluksia, jotka on rakennettu 1990-luvulla, dieselmootorin sylinteritilavuus on yli 90 litraa ja teho yli 5 000 kW. Tier II vaatimuksen mukaan päästöjen on vähennettävä 20 prosenttia Tier I –tasosta tietyllä moottorin kierrosluvulla. Tier II koskee 1.1.2011 tai sen jälkeen laskettuja aluksia tai vaihdettuja moottoreita. Tier III –tasolla typipäästöjä on vähennettävä 80 % Tier I:een verrattuna. Taso voidaan saavuttaa nykytekniikalla tai käyttämällä maakaasua. Tier III astuu voimaan 1.1.2021. (Suomen varustamot ry. s.a.)

### **Työvoiman saatavuus**

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksen mukaan Suomea uhkaa työvoimapula. Mikäli työllisyysaste pysyy vuoden 2012 tasolla, vuonna 2020 tarvitaan 150 000 uutta työntekijää eläköitymisen ynnä muiden syiden takia työmarkkinoilta poistuvien korvaajiksi. Ratkaisuksi esitetään työttömien tehokkaampaa työllistämistä ja työurien pidentämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työ- ja elinkeinoministeriö edistää työvoiman osaamista ja liikkuvuutta sekä työntekijän ja työn kohtaamista. Ministeriön tarkoituksena on löytää tapoja ja palveluja parantaa työllisyyttä tukemalla yrityksiä ja työnhakijoita. Resursseja suunnataan työllistämistä edistäviin koulutuksiin, joita toteutetaan yritysten kanssa yhteistyössä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

**Kuljettajan ammattipätevyyden** vaatimisen tarkoitus on autonkuljettajien ammatillisten valmiuksien, liikenneturvallisuuden ja kuljettajien ammattitaidon parantaminen. Ammattipätevyys on pakollinen kaikilla kuljettajilla henkilö- ja tavaraliikenteessä. Perustason ammattipätevyys on kuorma-auton kuljettajalla, jonka ajo-oikeus on alkanut ennen 10.9.2009. Ammattipätevyyden jatkokoulutus on suoritettava viiden vuoden välein. (Trafi 2015.)

Kuljettajien jatkokoulutusvaatimuksen takia vuonna 2011 ennakoitiin, että Suomeen kehittyy kuljettajapula. Koulutukset on kuljettajien keskuudessa otettu vastaan osittain tarpeettomana. Koetaan, että pitkän toimimisen kuljettajan työssä pitäisi riittää pätevyudeksi eikä erillisiä koulutuksia enää tarvittaisi, ja satunnaisesti kuorma-autoa työssään käyttävät eivät toisaalta ole tietoisia vaatimuksista. (MTV Uutiset 2011.)

Ammattikuljettajia ihmetyttää, minkä vuoksi kymmenien vuosien työkokemuksen jälkeen on vielä mentävä koulutukseen. Ammattipätevyyden uusimiseen järjestettävissä koulutuksissa käyminen koetaan pelkäksi passien leimaamiseksi. Koulutuksiin toivotaankin uutta sisältöä. Tekniikkaan liittyvää ja ensiapukoulutusta on toivottu muun koulutuksen ohelle. (Korhonen 2015.)

### 3 STRATEGIA

Strategia on taktiikka jolla visio saavutetaan. Kamensky (2014. 18-19) määrittelee käsitteen seuraavasti: ”strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.”, ”strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä” ja ”strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan”. Kaikkien määritelmien sanoma on se, että yrityksen on löydettävä keinot sopeutuakseen muuttuvaan toimintaympäristöönsä ja vaikuttamaan sekä muokkaamaan sitä. Strategia sisältää toimintalinjat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksiin on reagoitava ja niitä on pidettävä

silmällä, koska toimintaympäristö muuttuu joka tapauksessa. Tästä syystä yritykselle muodostuu tarve kehittyä. Strategisen johtamisen tehtävänä on varmistaa yrityksen menestys ja erottautuminen kilpailijoista tulevaisuuden markkinoilla. (Kamensky 2014, 16-19.)

Strategisella johtamisella tavoitellaan pitkän aikavälin menestystä, joka saavutetaan oikeilla päätöksillä. Lähtökohtaisesti yrityksen on tunnettava toimintaympäristönsä, jotta tilannetta voi analysoida ja tehdä toimenpiteitä. Strategian valinnassa ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Tavoitteet voidaan saavuttaa suunnittelulähtöisyydellä, oppimisen ja kokemuksen kautta tai kehittämällä uutta sekä kokeilemalla. (Vuorinen 2013.)

Strategioissa on paljon vaihtoehtoja, joita on laitettava tärkeysjärjestykseen ja joista voi joutua vielä rajaamaan joitain asioita kokonaan ulkopuolelle. Valinnat on tehtävä yrityksen sisällä yhteistuumin, jotta toteutus voidaan ajaa läpi määrittäen ja siten, että kaikki omaksuvat strategian. Muutosten ennustettavuus on vaikeaa. Ilmiöitä, jotka vaikuttavat muutosten taustalla, ovat yritystoiminnan monimutkaistuminen, markkinoiden kansainvälistyminen, globaali kilpailu, uusien taloudellisten liittoutumien muodostuminen, teknologian nopea kehittyminen, asiakastarpeiden erilaistuminen, ympäristökysymysten aiempaa suurempi merkitys ja tiedon voimakas lisääntyminen. (Kamensky 2014, 16-19.)

Yrityksessä on mietittävä, miksi ja millä tuotteilla tai palveluilla yritys aikoo olla markkinoilla tulevaisuudessa sekä mihin kyseiset valinnat perustuvat ja miksi valitaan juuri kyseiset tavat toimia. Tällöin puhutaan strategiasta, kun taas strateginen johtaminen on näiden asioiden esille tuomista, niiden ratkaisemista ja vastausten pohjalta määriteltyjen toimenpiteiden toteuttamista. (Isokangas & Kinkki 2002, 271.)

## 4 LAATU, RISKIT JA RISKIENHALLINTA

### **Laatu**

Hokkasen ja Strömbergin mukaan (2006) ”laatu on jotain, mitä ei voi tarkasti määritellä. Se on erinomaisuutta jonka kyllä tunnistat, kun joudut sen kanssa

tekemisiin.” ja ”laatua ovat ne kaikki ominaisuudet, jotka olennaisesti kuuluvat tarkasteltavaan tuotteeseen ja antavat sille olennaisen leiman”.

ISO9000 –laatujärjestelmästandardissa laatu nähdään asiakkaan puolelta tärkeänä ja se määritellään asiakastyytyväisyytenä. Standardin mukaan laatu arvioidaan siten, että toiminnon, prosessin tai organisaation on täytettävä sen asiakkaalta tulevat odotukset mahdollisimman hyvin (von Bagh, Gunther & Salmenkari 2000.)

Toimintajärjestelmänä laatujärjestelmät ovat keino yksilöimään asioita, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Tätä kautta voidaan saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys. Standardi määrittelee yrityksen toimintatavoille säännöt. Standardin mukaisilla tavoilla voidaan varmistaa toiminnan vaatimustenmukaisuus ja toiminnan kehittyminen. Dokumentointi on laatujärjestelmissä keskeisessä osassa. Asiakkaalla voi olla edellytyksenä, että yrityksellä on jokin laatujärjestelmä käytössään. Muita syitä järjestelmän käyttämiselle ovat tehokkuuden, ennakoinnin, seurannan ja asiakkaiden odotusten määrittelyn parantaminen. Laatujärjestelmä auttaa siis toiminnan mittaamisessa ja tulosten saavuttamisessa. (von Bagh ym. 2000, 10, 13.)

Laatujärjestelmävaatimuksia määritteleviä standardeja ovat ISO 9001, ISO 9002 ja ISO 9003. Laadunhallinnan kehittämiseen soveltuvia standardeja ovat ISO 9000 ja ISO 9004. Standardit on jaettu osiin yleisohjeeksi, sopimustilanteiden laadun varmistamiseksi, laadunhallinnan kehittämiseksi ja laadunhallinnan menetelmiksi. Standardien asettamat vaatimukset ovat sopivia erilaisille toimialoille. Mikäli yrityksessä tehdään suunnittelua, tuotekehitystä, tuotantoa, asennusta ja toimituksen jälkeisiä palveluja, asettaa ISO 9001 täytettävät vaatimukset. Tuotteen tai palvelun lopputarkastukseen sovellettava standardi on ISO 9003. Palvelualoilla toimiville yrityksille tarkoitettu standardi on ISO 9002. ISO 9001 tulee korvaamaan laadunvarmistusmallit 9002:n ja 9003:n. Yrityksellä ei tarvitse olla kaikkia standardin määrittelemiä toimintoja, vaan se voi olla esimerkiksi pelkkää asennusta harjoittava yritys, joka täyttää ISO 9001:n vaatimukset soveltuvilta osin. (von Bagh ym. 2000, 13-14.)

## Riskit

Riskillä on useita määritelmiä ja merkityksiä. Bergin (2003) mukaan ”riski on riskitekijöiden toteutumisen seurauksiin liittyvä todennäköisyysjakauma” ja ”riski on ei-toivotun tapahtuman esiintymistodennäköisyys”.

Kuusela ja Ollikainen (1998, 16-17) määrittelevät riskin vaaraksi ja epätietoisuudeksi, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Riski on epävarmuutta tulevasta, minkä seurauksia voidaan vain arvioida määrittelemällä niille todennäköisyyksiä. Arviot vaihtelevat riippuen tietotasosta ja arvioivasta henkilöstä.

Riskit voivat olla joko liiketaloudellisia tai vahinkoriskejä. **Liiketaloudellinen** riski on otettava liikevoiton saamiseksi, koska se vaikuttaa yrityksen tulokseen. Liiketaloudelliset riskit voidaan jakaa viiteen tekijään seuraavasti: tekniset riskit ovat tuotteen suunnittelu- tai tuotantovaiheeseen liittyviä riskejä, jotka ilmenevät esimerkiksi siten, ettei tuote ole asiakkaalle sopiva tai sen valmistuksessa on ongelmia. Sosiaaliset riskit ovat henkilöstön tai poliittisen päätöksenteon aiheuttamia vaikutuksia, jotka vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Taloudellisen riskin voi aiheuttaa epäonnistunut markkinointi, valuuttakurssien vaihtelu tai asiakkaan maksukyvyttömyys. Poliittinen riski käsittää kauppaparajoutukset, kansallistamisen ja sodan. Henkilöstöriskit ovat muusta kuin henkilöstön rikollisesta toiminnasta aiheutuvia tappioita. Henkilöstöriskejä ovat esimerkiksi työtaistelutoimenpiteet, henkilöstön siirtyminen kilpailijan palvelukseen ja vanhempainvapaat. (Berg 2003, 24-26.)

Vahinkoriskit aiheuttavat toteutuessaan kustannuksia yritykselle. Vähentääkseen niiden vaikutusta yritys voi vähentää riskin toteutumista sijoittamalla siihen rahaa esimerkiksi vakuuttamalla. Omaisuusriskiin luetaan luonnonilmiön, onnettomuuden tai ilkeiden seurauksena aiheutunut vahinko yrityksen rakennuksiin tai laitteisiin. Tietoriskiin kuuluvat yrityksen dokumentteihin, osaamiseen ja oikeuksiin liittyvät riskit. Henkilöriskejä ovat henkilöstöön kohdistuvat riskit, jotka johtuvat esimerkiksi tuotantolaitteista, ergonomiasta, työympäristöstä tai tulipalosta. Sopimuksiin, toimintaan, tuotteisiin, konsultointiin, ympäristöön liittyvät vastuut kuuluvat toimintariskiin. (Berg 2003, 26-27.)

Riskit voidaan erotella sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. OP-Pohjola (2008) jakaa yrityksen riskit seuraavasti:

- Sisäiset riskit
  - Äkilliset riskit
    - Avainhenkilöiden menetys
    - Vahingot
    - Tuotannon seisahtuminen tai viivästyminen
    - Veroriskit
    - Tuoteriskit ja korvausvaatimukset
  - Ei-äkilliset
    - Elinkelvoton toiminta-ajatus
    - Johdon heikko liiketoimintaosaaminen
    - Likviditeettiongelmat
    - Sopeutumiskyky muutoksiin
    - Taloushallinnon tuottama väärä tieto
    - Osaavan henkilöstön saatavuus
    - Omistus pohjan muutokset ja sisäiset ristiriidat
    - Tuotantotekniikan ja toimitilojen ikääntyminen
  
- Ulkoiset riskit
  - Yksittäisiä yhtiöitä koskevat riskit
    - Raaka-aineiden saatavuus
    - Riippuvuus yksittäisestä asiakkaasta
    - Tietoturvariskit
    - Markkinatilanteeseen liittyvät muutokset ja kilpailukyky
    - Toimiluvat
  - Koko markkinoita koskevat riskit
    - Lakien ja säännösten muutokset
    - Kansan- ja maailmantaloudelliset muutokset
    - Korko- ja valuuttariskit
    - Luonnonkatastrofit ja poliittiset riskit

## **Riskinhallinta**

Berg (2003, 43-44) ja Suominen (2003, 27) määrittelevät riskinhallinnan seuraavasti: Riskinhallinta on kokonaisnäkemys olemassa olevista vaaroista ja järjestelmällinen tutkimus siitä, miten niistä aiheutuvat menetykset voidaan minimoida, sekä edullisimpien hallintakeinojen valitseminen ja toteuttaminen. Tarkoitus on kartoittaa kaikki riskit ja minimoida niiden vaikutukset yrityksen tulokseen sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus. COSO:n (2004) mukaan riskinhallinnalla tarkoitetaan yrityksen johdon suunnittelemaa ja valvomaa prosessia, jolla tunnistetaan riskit. Riskejä pyritään hallitsemaan, että yrityksen

toiminta on kannattavaa ja jatkuvaa. Riskinhallintaan osallistuvat ainakin jossain määrin kaikki organisaation jäsenet.

Yrityksen riskinhallinnan kehitys jaettuna kuuteen tasoon (Berg 2003):

- Ei lainkaan riskinhallintaa
- Vakuuttaminen
- Vahingontorjunta
- Vahinkoriskien hallinta
- Liikeriskien hallinta
- Strateginen riskien hallinta

Kun yrityksessä ei ole lainkaan riskinhallintaa, on yrityksessä vakuutettu omaisuutta tai sopimusteknisiä asioita sattumanvaraisesti. Jotta vakuuttaminen olisi tarkoituksenmukaista, on sen tarvetta analysoitava ja budjetoitava sekä nimettävä vastuunalainen henkilö hoitamaan vakuuttamista. Vahingontorjunnan tasolla on käytössä joitakin riskinhallintamenetelmiä. Tällä tasolla pyritään hallitsemaan vakuuttamisen kustannuksia löytämällä keinoja vahingon torjumiseksi. Vahinkoriskien hallinnassa on kysymys varsinaisesta riskinhallinnasta, jolloin yrityksessä on olemassa selkeä käsitys liiketoimintaa uhkaavista riskeistä ja prosessit niiden minimoimiseksi. Riskinhallintaa varten on nimetty vastuunalaisia henkilöitä. Puhuttaessa liikeriskien hallinnan tasosta sillä tarkoitetaan projektiriskien ja kokonaisriskin hallintaa. (Berg 2003.)

Yritykselle sattuneesta vahingosta aiheutuu negatiivisia seurauksia yrityksen oman toiminnan lisäksi esimerkiksi työntekijöille, asiakkaille, rahoittajille, vakuutusyhtiöille, ympäristölle ja välillisesti koko yhteiskunnalle. Yrityksen riskinhallinnan sidosryhmiin kuuluvat omistajat, johto ja työntekijät. Johto on ensisijaisesti vastuussa yrityksen tuloksesta, jolloin voidaan päätellä riskinhallinnan päävastuun myös kuuluvan johdolle. Työntekijöiden motivoija riskinhallintaan osallistumiseen on työpaikan säilyminen. Riskin toteutuessa työpaikan saattaa menettää vahinkojen takia, esimerkiksi yrityksen velkaantuessa tai ajautuessa konkurssiin. Tapaturmariski on todennäköisin työntekijään kohdistuva riski. Riskien kartoituksessa onkin hyvä ottaa mukaan myös suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä tapaturmariskien mahdollisimman tarkkaa kartoitusta silmälläpitäen. Yrityksen ulkoisten sidosryhmien (alihankkijat, asiakkaat, rahoittajat ja vakuutusyhtiöt) intresseissä on, että yritys pystyy hoitamaan kaikki heihin kohdistuvat velvollisuutensa oman liiketoimintansa jatkuvuuden turvaamiseksi. (Berg 2003, 48-54.)

Riskinhallinnassa on oltava määritettyinä liiketoimintaan vaikuttavat alueet, tavoitteet, hyväksyttävät riskit ja turvallisuuden taso. Riskinhallinnasta vastuullisella henkilöllä on oltava riittävä tietämys taloudesta ja tekniikasta. Riskien analysointia ja hallintaa varten perustetuille ryhmille on tehtävät, valtuudet, vastuut ja aikataulu. Ryhmien tehtäviin kuuluu selvittää kaikki riskit analyysimenetelmillä, kartoittamisella, vahinkotaajuuden määrittelyllä, vahingon suuruuden ja todennäköisyyden arvioinnilla sekä lopuksi lajitella riskit tärkeysjärjestykseen. (Berg 2003, 59-62.)

Riskinhallinnan taso voidaan selvittää listaamalla riskit ja arvioimalla analyysin perusteella, millä tasolla niiden hallinta on. Tämän perusteella voidaan määritellä toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Tällä tavoin saadaan nostettua esille eniten huomiota tarvitsevat kohteet. (Berg 2003, 64.)

Riskistä seuraava vahinko aiheuttaa poikkeuksetta joko kustannusten nousua tai tulojen laskua. Yksittäinen riski ei välttämättä vaikuta juuri yhteen tiettyyn tekijään, vaan sen vaikutus voi olla vaihteleva useassa eri toiminnossa tai sidosryhmässä. Vaikutuksia ja tappioita voidaan minimoida erilaisilla menetelmillä ja ne edellyttävät, että riskinhallinta on jaettu seuraaviin vaiheisiin:

- Riskianalyysi
- Taloudellisten seuraamusten arviointi
- Riskinhallinnan keinojen analyysi
- Kannattavuuslaskelmat
- Riskinhallintamenetelmien valitseminen

Vaiheissa kartoitetaan riskiperusteisesti seuraavat seikat, joiden perusteella valitaan riskinhallintakeino.

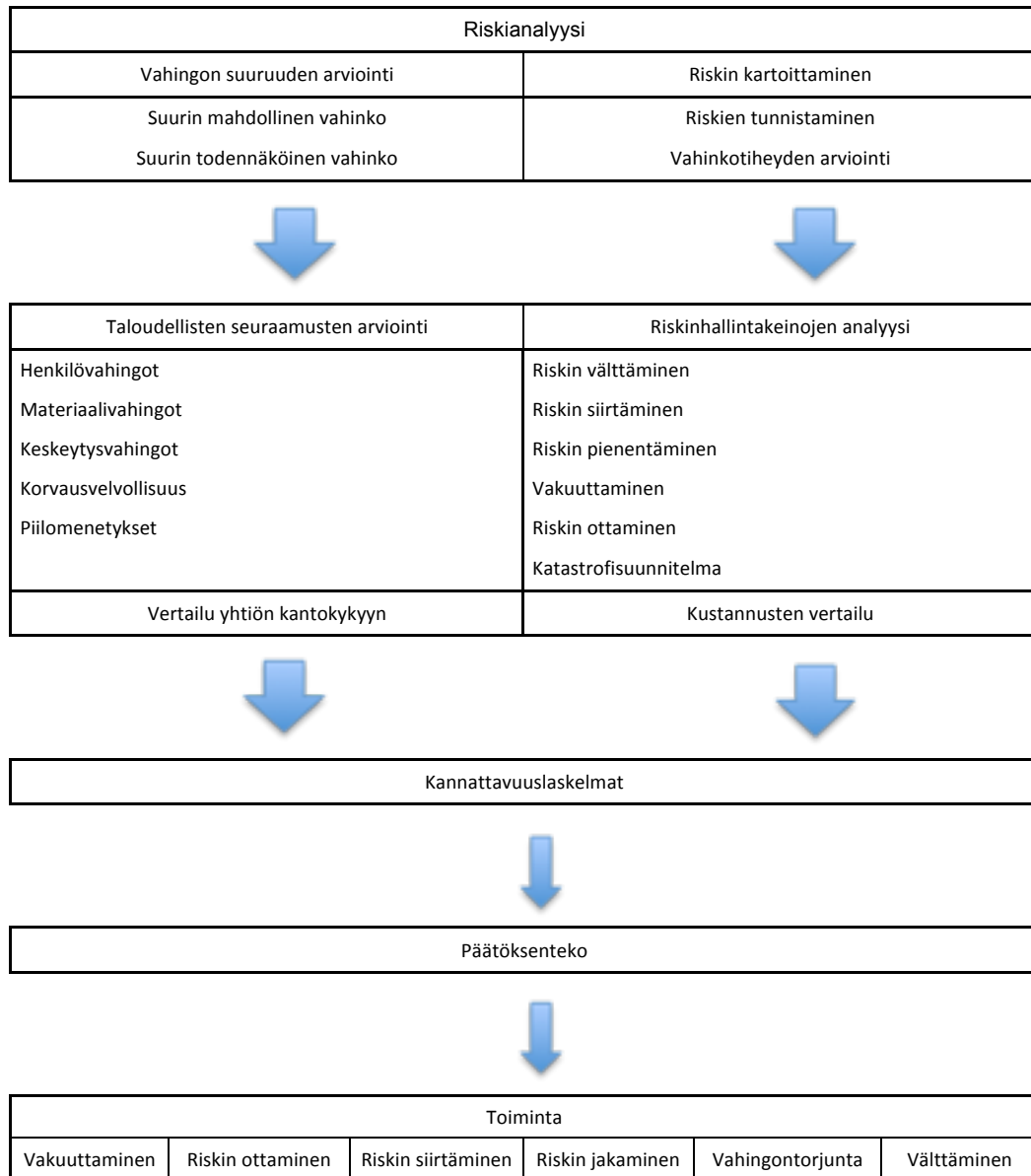
- Riskin tunnistaminen
- Riskin todennäköisyys
- Vahinkotiheyden arviointi
- Vahingon merkitys
- Onko riski vältettävissä, siirrettävissä tai pienennettävissä

Riskiä voidaan hallita joko vakuuttamalla, perustamalla kytkösyhtiö tai pitämällä riski omalla vastuulla. Riskianalyysin pohjalta voidaan tehdä myös vahingon suuruuden ja riskien kartoittamisen arviointi. Vahingon suuruuden pohjalta tehdään taloudellisten seuraamusten arviointi ja riskien kartoittamisen pohjalta



riskinhallintakeinojen analyysi. Analyyyseistä tehdään kustannuslaskelmat joiden perusteella päätetään toimenpiteistä. Riskinhallinnan vaiheita ja kartoittamista havainnollistaa taulukko 2. (Berg 2003, 69.)

Taulukko 2. Riskinhallinnan vaiheet. (Berg 2003, 69)



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, joissa keskusteltiin asiaa käsittelevistä aihepiireistä osittain etukäteen valmisteltujen kysymysten pohjalta. Haastattelu on hyvä menetelmä tämän tyyppisessä tutkimuksessa siitä syystä, että haastattelun aikana voi esittää lisäkysymyksiä ja pyytää tarkennuksia sekä haastattelun aikana tulee helposti esiin asioita, jotka esimerkiksi lomake-

haastattelussa jäisivät pois. Lisäksi väärintulkinnan mahdollisuus minimoituu, kun haastatellaan henkilökohtaisesti. (Räsänen s.a.)

Selvitykseen oli tarkoitus saada mukaan yhteensä 16 yritystä tiekuljetus-, lastinkäsittely-, varastointi- ja varustamoalta. Lisäksi myös toimintaympäristössä vaikuttavilta viranomaisilta, tullia ja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafia oli tarkoitus haastatella.

Pyrin saamaan haastattelun jokaisesta yrityksestä henkilöltä, joka olisi mahdollisimman korkealla organisaatiotasolla laajemman näkemyksen takia. Näkemystä oli hyvä saada jokaiselta toimialalta useammasta eri yrityksestä, koska yritykset ovat erikokoisia, toimivat eri alueilla ja niillä on erilaisia palvelukonaisuuksia.

Haastattelukysymykset ja aihepiirit olivat hyvin samankaltaisia riippumatta yrityksen toimialasta. Ainoastaan viranomaisten haastattelut poikkesivat muista. Haastattelut käsittelivät seuraavia toimintaympäristön muutoksia muutaman vuoden sisällä:

- Makrotalous
- Kilpailutilanne ja kilpailijat
- Kysyntä
- Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset
- Asiakassuhteet
- Työvoiman saatavuus
- Asiakkaiden ympäristö- ja turvallisuusvaatimukset

Haastatteluissa pyrittiin saamaan selville, millaisia toimintaympäristön muutoksia yritys on kohdannut, olivatko ne ennakoitavissa ja millä tavalla ne ovat hallittavissa. Näiden toimien strategiaseuraamisten lisäksi selvitettiin yrityksen keskeisiä riskejä sekä niiden ennakoitavuutta ja hallintaa.

Lähetin haastattelukysymykset yrityksiin etukäteen tutustuttavaksi ja itse haastattelu tehtiin kasvotusten mahdollisuuksien mukaan. Ellei tapaaminen onnistunut esimerkiksi välimatkan takia, niin haastattelin puhelimitse. Selvitykseen saatiin lopulta mukaan yksi tiekuljetusyritys, kolme lastinkäsittely-yritystä, kaksi varustamo ja kaksi logistiikka- ja varastointiyritystä sekä tulli ja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi.

Tutkimustulokset esitetään anonymisti yritysten toivomuksesta.

## 6 TUTKIMUS

### 6.1 Cursor Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja Cursor Oy on Kotkan-Haminan seudun kehittämisyritys, jonka omistajina on alueen teollisuusyritysten ja rahoituslaitosten lisäksi viisi kuntaa: Hamina, Kotka, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Yrityksen tavoitteena on palvella aloittavia, toimivia ja sijoittuvia yrityksiä parantamaan liiketoiminnan edellytyksiä. Cursor Oy:n palveluita ovat:

- Yrityksen perustamisen ja liiketoiminnan suunnittelu
- Toiminta- ja rahoitusratkaisut
- Yritysneuvonta
- Rahoituksen räätälöinti
- Yritysmentorointi
- Kehittämistoimenpiteet
- Kansainvälistyminen
- Yhteismarkkinointi
- Verkostojen kehittäminen
- Omistajanvaihdokset
- Innovaatioiden kehittäminen
- Liiketoiminnan siirtäminen tai laajentaminen Kotkan-Haminan seudulle
- Muuttajan palvelut
- Toimitilat

Cursor Oy on ollut mukana luomassa Kaakkois-Suomen alueelle 934 uutta työpaikkaa. (Cursor 2013.)

### 6.2 Tiekuljetusten toimintaympäristö

Tiekuljetusyritystä haastatellessa pyrittiin selvittämään, onko yritys tyytyväinen toimintaympäristön edellytyksiin ja miten sen muutoksiin on voitu vastata. Tiekuljetusten osalta suurimpia kysymyksiä ovat lainsäädännön tuomat haasteet, kilpailutilanne ja siitä aiheutuvan hintakilpailun vaikutukset sekä työvoiman saatavuus.

Haastatellulla yrityksellä on neljä kuorma-autoa ja kolme työntekijää. Yritys kuljettaa kappaletavaraa, kontteja sekä vaarattomia nesteitä ja jauheita. Liikenvaihto on kasvanut tasaisesti viiden vuoden aikana noin 500 000 euroon. Toiminta on kannattavaa.

## **Makrotalous**

Makrotalouden viimeaikainen kehityksen myötä yrityksen palveluiden kysyntä on laskenut 15 % vuodesta 2013. Korvaavaa suoritetta ei ole saatu tilalle. Tilanne ei ole kuitenkaan niin huono, kuin 90-luvun laman aikana. Viime kuukausina on havaittu pieniä nousun merkkejä. Yrityksessä koetaan, että kuljetusalalla kuljetuksia suorittava yritys havaitsee yleiset nousun merkit ensimmäisten joukossa lastivolyymien muutoksista.

### **Kilpailutilanne ja kilpailijat**

Konttikuljetuksien ajossa on liikaa yrityksiä. Kilpailutilanne on muuttunut siten, että hintakilpailun takia kustannuksia on hankalaa peittää. Jotkut yritykset toimivat siten, että lakisääteisiä maksuja (esimerkiksi palkan sivukulut ja arvonnäkövero) jätetään hoitamatta. Tällaisten yritysten ollessa alalla on laillisesti toimivien yritysten kannattavuus heikkoa erityisesti konttikuljetusten osalta.

Säiliökonttikuljetusten kohdalla tilanne on erilainen. Säiliökonttien kuljettamisessa hinnat ovat kannattavalla tasolla. Tämä johtuu siitä, että kuljetettavat tuotteet ovat arvokkaita, jolloin kuljetuksen hinta on lastin arvoon nähden pieni. Lisäksi kuljetusten tilaajat haluavat käyttää luotettavia sekä velvoitteensa lain mukaan hoitavia kuljetusyrityksiä. Toinen syy on tilaajan paremman toimitusvarmuuden tavoittelu. Säiliökonttiajoja on vaikeaa saada. Teollisuudella on pitkäaikaisia sopimuksia tiettyjen kuljetusyrittäjien kanssa, jotka hoitavat kuljetukset omalla kalustollaan. Sopimukset siirtyvät yleensä liiketoimintakauppojen myötä toiselle yrittäjälle alkuperäisen jäädessä esimerkiksi eläkkeelle.

Tulevaisuudessa kuljetusten markkinahintojen uskotaan ajavan yrityksiä saneeraukseen ja konkurssiin, mutta yritykset jatkavat uudella nimellä. Kuljetusyritykset jatkavat toimintaa samalla tavalla, kuin ennen konkurssia. Näiden yritysten kuljetushinnat ovat velvoitteensa hoitavien yrittäjien hinnoista noin 25 % alhaisempia. Toimintaa jatketaan näin 5-10 vuotta, jolloin yritys on taas samassa tilanteessa, eli toiminta ajautuu saneeraukseen ja/tai konkurssiin. Tällaiset kuljetusyritykset nähdään teollisuuden näkökulmasta (myös suuret ja kansainväliset yritykset) mieluisina kumppaneina edullisten kuljetusten takia. Kuljetukset otetaan sieltä, mistä halvimmalla saadaan välittämättä siitä, hoi- taako kuljetusyritys velvollisuuksiaan.

Kuljetushintojen lasku johtaa siihen, että jossain vaiheessa kuljetusvarmuus on niin huonolla tasolla, että esimerkiksi tuotannon kannalta kriittistä raaka-ainetta tarvitseva tehdas ei saakaan sitä ajoissa. Tehdas pysähtyy ja kustannukset ovat merkittävät. Hintapoljentoon ja kuljetusalan kannattavuuteen ei tule muutosta, ennen kuin kuljetussopimuksia tekevät tahot ymmärtävät, mihin tilanne lopulta johtaa.

Alan ylikapasiteetti korjaantuisi siten, että konkurssitapauksissa yritysten pitäisi poistua markkinoilta kokonaan, jolloin markkinat tasaantuisivat. Seurauksena kuljetuskapasiteetti laskisi markkinoiden kannalta sopivalle tasolle ja kysynnän kasvaessa hinnat nousisivat kuljetusyrityksen kannalta paremmalle tasolle.

Kilpailijoiden käyttäytymisen ennakoimiseen ei ole keksitty erikoisia keinoja. Yritys keskustelee asiakkaidensa kanssa säännöllisesti ja tilannetta seurataan yleisellä tasolla, josta pyritään tekemään johtopäätöksiä.

### **Kysynnän muutokset**

Paperin kysynnän väheneminen on vaikuttanut yrityksen raaka-aineajoihin tehtaille. Kehitys on ollut ennustettavissa yleisen metsäteollisuuden rakenne muutoksen myötä. Myös konttikuljetusten kysyntä on heikentynyt kuluttajien ostokäyttäytymisen muutoksen takia, jonka myötä kulutustavaroiden tuonti on laskenut viime vuosina.

Ukrainan tilanteesta johtuvat Venäjän vastaiset pakotteet ovat vaikuttaneet siten, että Venäjän ajoista vapautunut kuljetuskapasiteetti on siirtynyt ainakin toistaiseksi kotimaan kuljetusmarkkinoille. Nämä kyseiset yritykset ajavat halvoilla hinnoilla ja hintakilpailu kovenee tästäkin syystä. Venäjän vastaiset pakotteet tulivat yllättäen eikä tilannetta osattu ennustaa.

### **Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset**

Lainsäädännön ja viranomaismääräysten myötä tiekuljetusalalle on tullut koulutustarvetta. Työ-, tie- ja ADR-kortit sekä ammattipätevyydet on kuitenkin hankittava sekä pidettävä ajan tasalla joka tapauksessa ja koska niiden hank-

kimiseen menee direktiivin vaatima viiden koulutuspäivän aika, ei koulutustarvetta koeta haitallisena.

Rikkidirektiivin voimaantuluminen tammikuussa 2015 aiheuttaa sen, että Venäjän transiton uskotaan laskevan edelleen ja tästä syystä viennin käyttöön tarvittavia tyhjiä kontteja ei ole saatavilla kuten aikaisemmin. Kontteja joudutaan tuomaan Kaakkois-Suomen vientikuljetusten tarpeisiin tyhjänä esimerkiksi Helsingistä Vuosaaren satamasta joko maanteitse tai vesiteitse, tai Keski-Euroopasta laivalla. Kontinajon kannattavuuden ollessa heikko, tämä muutos ei vaikuta yrityksen strategiaan.

Kalustoinvestoinnit ovat tulleet ajankohtaiseksi autojen kokonaismassojen korotuksen myötä. Yritys on ostanut yhden uuden auton, jolla voidaan suorittaa 76 tonnin kuljetuksia. Näin suuren kokonaismassan yhdistelmässä perävaunussa on käytettävä paripyöriä. Yrityksellä olisi käytettävissä single-pyörillä varustettuja perävaunuja, mutta niitä ei saa käyttää 76 tonnin yhdistelmässä vaan on käytettävä paripyöriä. Paripyörärenden kehitys on lopetettu vuosia sitten, joten niiden vierintävastus on suurempi kuin single-pyörien. Single-pyöräiset perävaunut kulkisivat pienemmän vierintävastuksen johdosta alhaisemmalla polttoaineen kulutuksella, kuin paripyöräiset. Lakimuutos kokonaismassojen korotuksista nähdään hyvänä asiana, mutta kalustoinvestointi tulee odotettua kalliimmaksi renkaisiin liittyvän määräyksen takia.

### **Asiakassuhteet**

Asiakkaiden käyttäytymisen muutoksia pyritään ennakoimaan viikoittaisilla keskusteluilla, joilla pyritään tunnustelemaan tulevaa. Lisäksi yritys on mukana monissa eri yhteisöissä ja messuilla, jonka myötä pysyy ajan hermolla.

### **Työvoiman saatavuus**

Työvoimaa on yleisesti hyvin saatavilla. Yrityksessä koetaan, että maksamalla työehtosopimuksen mukaisen palkan ja töitä ollessa säännöllisesti kohtuullisella tuntimäärällä, löytyy hyvää työvoimaa helposti. Jos tarvitaan tilapäistä työvoimaa, on saatavuus huono. Varsinaisesta kuljettajapulasta ei ole merkkejä ainakaan toistaiseksi. Kuljetusalan työehtosopimus koetaan ketteräksi töiden ja kuljettajien työaikojen yhteensovittamiseksi.

## **Ympäristö ja turvallisuus**

Ympäristö- ja turvallisuusvaatimukset ilmenevät siten, että asiakkaat ilmoittavat tarjouspyynnössään EURO-päästöluokituksen vähimmäisvaatimuksen. Kemianalan yritykset vaativat SQAS –sertifikaatin. Sertifikaatin omaavalla yrityksellä on selkeä kilpailuetu muihin kuljetusyrityksiin nähden.

Vaatimukset kuljettajan varusteista lastaus- ja purkupaikoilla ovat muuttuneet yhä useammassa paikassa siihen suuntaan, että vaaditaan turvakengät, suojalasit ja huomioliivit. Tämä aiheuttaa kustannuksia, koska jokaiselle työntekijälle on hankittava varusteet. Kehitys on kuitenkin ymmärrettävä ja menossa oikeaan suuntaan.

### **6.2.1 Strategia**

Neljä vuotta sitten yrityksellä oli pelkkää säiliöliikennettä yhdellä autolla, jolloin asiakkaita oli vain yksi. Kaikki liikevaihto tuli yhdeltä ainoalta asiakkaalta.

Asiakasriski oli aivan liian suuri. Sittemmin liiketoimintaa on ohjattu useamman tukijalan suuntaan. Neljän vuoden aikana liikevaihdon jakautumisessa asiakasta kohden on onnistuttu siten, että suurimman asiakkaan osuus on enää 50%, mutta edelleen liian korkea. Tavoite on alle 25 %. Muutos on vienyt aikaa suurimmaksi osaksi sen takia, että muuta suoritetta on ollut mahdollista saada ainoastaan investoimalla monipuolisempaan kalustoon.

Liiketoiminnan analysoinnissa on otettu käyttöön telemetriaa hyödyntäviä laitteita ja sähköinen taloushallinto. Käyttöön otetut järjestelmät on jo todettu hyödyllisiksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Järjestelmissä on vielä päällekkäisiä toimintoja. Näitä pyritään karsimaan, jotta järjestelmän vaatimat henkilöresurssit saadaan minimiin.

Massakuljetuksissa yrityksen on otettava käyttöön maksimikokonaispainon (76 tonnia) kalustoa. Kaluston on oltava mahdollisimman uutta kuljetusvarmuuden parantamiseksi. Huolto- ja korjauskustannukset ovat tuoreessa kuorma-autossa puolet pienemmät vanhaan kalustoon verrattuna. Uudelle kuorma-autolle tehty huoltosopimus kiintein kuukausimaksuin koetaan taloudellisena ratkaisuna ja hyvänä myös siksi, että huolto- ja korjauskustannusten

ennustettavuus paranee. Sopimuksen kannattavuus edellyttää usean vuoden käyttöä yrityksen toiminnassa.

### 6.2.2 Riskit

Yrityksen keskeinen riski on säiliökuljetukset liikevaihdolla mitattuna. Ne ovat liian suuressa osassa kokonaisliikevaihdosta. Riskiä hallitaan vertailemalla vaihtoehtoja laajempaan kuljetuspalvelujen tarjontaan liikevaihdon kasvattamiseksi ja suoritteiden keskinäisten suhteiden tasaamiseksi.

### 6.3 Lastinkäsittelyoperaattoreiden toimintaympäristö

Tutkimuksessa on haastateltu kolmea lastinkäsittelyoperaattoria, joista kukin toimii eri alueella. Käsiteltävät lastit ovat pääosin samoja, mutta yritykset ovat eri kokoluokkaa. Yrityksellä A on kaiken kattava palvelu, yritys B käsittelee ainoastaan kontteja ja pienin yritys C käsittelee sahatavaraa.

#### **Toimintaympäristö**

Lastinkäsittelyoperaattoreiden toimintaympäristön muutoksissa ja sen edellytyksissä merkittävä tekijä on Venäjän transito, joka vaikuttaa monelta osin logistiikkaan Suomessa. Operaattoreiden kustannusrakenteesta suurta osaa esittävät työvoimakustannukset ja niihin sopeutuminen. Satamien kapasiteetista ja niiden lukumäärästä on erilaisia näkemyksiä.

#### **Makrotalous**

Venäjän transiton laskeminen Venäjän taloustilanteesta johtuen on vaikuttanut käsiteltäviin lastimääriin merkittävästi. Tällä on vaikutuksensa myös käytettävissä oleviin tyhjien konttien määrään vientiä varten. Tyhjiä kontteja joudutaan kuljettamaan muista satamista (Keski-Euroopastakin asti) viennin käyttöön. Bronkan sataman kehitys Pietarissa nähdään haasteena transitolle. Jää nähtäväksi, miten suuri osa Keski-Euroopan satamista Venäjälle kulkeva tavaravirta menee jatkossa suoraan Venäjälle. Bronka on suurempi uhka Suomen kautta kulkevalle transitolle, kuin Ust-Lugan satama. Baltian maiden kautta kulkevan transiton uskotaan laskevan samasta syystä. Kehitys on se, että venäläiset pyrkivät jatkossa ohjaamaan tavaravirrat omiin satamiinsa, niin viennin kuin tuonnin. Poliittiset päätökset kävelevät Venäjällä markkinatalouden



yli, joten kilpailu Venäjän satamia vastaan on siitä syystä hankalaa. Venäläisten heikkenevä ostovoima vaikuttaa omalta osaltaan transitoon. Tuontitavaran kallistuesssa venäläiset alkavat suosia kotimaisia tuotteita.

Paperin tuotannon ylikapasiteetti Euroopassa on laskenut tuotantoa ja vientiä Suomessa. Vajetta on osittain paikannut kartongin kysynnän kasvu. Uusin paperikoneisiin ei uskota enää investoitavan. Uusien selluntuotannon investointien lastivirrat tulevat ohjautumaan Helsinkiin Vuosaaren satamaan. Myös tavaran määrämaan taloudellinen ja poliittinen tilanne vaikuttaa yritysten toimintaan.

Työkustannusten osuus kaikista kuluista on suuri ja palkkapoliittiset ratkaisut vaikuttavat paljon. Alihankintana järjestetty työvoima on ollut kustannusten hallinnan kannalta hyvä ratkaisu. Järjestely on toiminut hyvin, mutta ei kuitenkaan uskota, että työvoiman alihankinta tulisi valtaamaan alaa suuremmassa määrin.

### **Kilpailutilanne ja kilpailijat**

Kilpailu kiristyy lastimäärien vähentyessä. Operaattoreiden välillä käydään eloonjäämiskamppailua hintakilpailulla. Tähän vaikuttaa myös operaattoreiden lukumäärä logistiikka-alueita kohden. Kahden operaattorin näkemyksen mukaan kaksi operaattoria aluetta kohti olisi sopiva määrä. Kolmas yritys näkee asian toisin. He toivovat yhteistyötä usean eri operaattorin kesken. Tällä tavalla jokaisella operaattorilla ei tarvitsisi olla kaikkia mahdollisia käsittelykoneita ja -laitteita.

Asiakassopimuksissa on yhden yrityksen osalta päästy hieman parempaan tilanteeseen. Aiemmin tehtyjen vuoden mittaisten sopimusten sijaan nykyisin tehdään pidempiä sopimuksia. Toimintaa voidaan nykyisin suunnitella pidemmällä tähtäimellä ja uskalletaan investoida kalustoon. Yrityksissä B ja C sopimukset ovat lyhyitä, ja se vaikeuttaa toiminnan suunnittelua eikä investointeja uskalleta tehdä.

Laatustandardi tuo kilpailuetua ja jotkut asiakkaat vaativat, että yrityksellä on jokin laatujärjestelmä käytössään. Mikäli sitä ei ole, on yrityksen osoitettava,

että se toimii järjestelmän kriteerien mukaisesti. Myös AEO-aseman omaaminen koetaan kilpailuetuna.

Yhdeksi keinoksi hintakilpailussa muodostuu volyymin kasvattaminen, joka aiheuttaa toisinaan palvelun tason merkittävää laskua kalustokapasiteetin rajallisuuden takia. Kaikkia asiakkaita ei pystytä palvelemaan riittävällä tasolla. Kii-  
retilanteissa konekapasiteetin pitäisi olla kaksinkertainen, mutta kustannukset karkaisivat käsistä. Kilpailun keskittyessä hintaan asiakkaat ottavat siitä kaiken hyödyn irti.

Yrityksissä seurataan kilpailijoiden hinnoittelua ja ne tunnetaan henkilötasolla. Tilannetta seurataan kartoittamalla alan kokonaistilannetta ja liikennevirtoja. Lastivirrat ohjautuvat logistiikka-alueille lyhintä ja tehokkainta mahdollista reittiä. Tästä syystä seurataan erityisesti oman lähialueen teollisuutta ja sen kehitystä. Metsäteollisuuden kehitystä seurataan erityisen tarkasti ja pyritään ennakoidaan sen vaikutuksia. Metsäteollisuuden viennin lastit ohjautuvat lähes aina sen omistamille operaattoreille. Tämä vääristää kilpailutilannetta.

### **Kysynnän muutokset**

Yrityksessä A on kehitetty ns. yhden luukun palvelua eli kokonaisvaltaista kuljetuspalvelua, joka yhdistää monta eri lenkkiä ja yritystä. Toimintaan liittyy alihankinnan koordinoitua, esikuljetukset maissa ja laivarahtien järjestäminen. Palvelulle on kovasti kysyntää etenkin Aasian markkinoilla ja nimenomaan Aasiassa on kysyntää sellulle, jonka tuotantovolyyymi Suomessa on hyvällä tasolla ja jonka tuotantoa varten Äänekoskelle investoidaan.

Yrityksen C mukaan kappalealastaukset ovat hieman vähentyneet ja lastia on kontitettu aiempaa enemmän. Asioiden sähköistyminen on tuonut muutosta. Tietojärjestelmien ajantasaisuuden on oltava kunnossa, jotta asiakkaiden kanssa voidaan asioita hoitaa.

### **Lainsäädäntö ja viranomais määräykset**

EU:n direktiiveistä johdetaan myös satama- ja terminaalialueita koskevia eli ne muuttuvat Suomessa laeiksi ja asetuksiksi. Operaattorit joutuvat laatimaan suunnitelmia ja mukauttamaan toimintaansa niitä vastaaviksi. Yksi esimerkki

on raideliikenteen johtamisjärjestelmä, joka liittyy raideliikenteen kilpailun vapauttamiseen. Tulevaisuudessa raiteilla voi toimia useita eri operaattoreita, jolloin junavaunujen tilaus satamavarastoon vaatii kyseisen järjestelmän. Johtamisjärjestelmä on oltava, vaikka operaattori omistaisi vain kilometrin kiskoja toiminta-alueellaan.

Suurimmat asiakkaat seuraavat tarkasti operaattorin toimien asetusten mukaisuutta. ISPS-koodin mukainen kulunvalvonta ja AEO-toimijan tuomat velvoitteet ovat lisänneet lastiturvallisuutta.

Rikkidirektiivin vaikutuksia liikennemääriin ei osata arvioida tarkemmin, koska direktiivi astuu voimaan tammikuussa 2015. Osa transiton menetyksistä johtuu myös EU:n Venäjälle asettamista pakotteista.

### **Asiakkaat**

Yrityksissä koetaan, että asiakkaat kertovat hyvin tarkkaan mitä he haluavat, joten heitä ei tarvitse erityisemmin seurata. Viimeistään neuvottelutilanteissa asiakkailta kuullaan, millaista palvelua halutaan ja mihin hintaan. Niin sanottujen kehittyvien maiden viennin kohdalla asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset riippuvat eniten tavarantoimittajan määrään tapahtuvista taloudellisista ja poliittisista tilanteista. Nämä asiat ovat hankalia ennustaa ja hallita. Voidaan vain seurata mitä määräämässä tapahtuu.

### **Työvoiman saatavuus**

Yrityksessä A on työntekijöiden kanssa sovittu työvoiman liikkuvuudesta satamien välillä, mikä on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi siirtää resursseja. Vuokratyövoimaa ei alalla voida käyttää, mutta alihankinta on sallittua. Yritys C käyttääkin operatiivisella puolella ainoastaan alihankintaa. Kaikkien kolmen yrityksen mukaan lähiseudulla on työvoimaa hyvin saatavilla.

Työntekijöiden työehtosopimuksen joustamattomuus nähdään yrityksessä B ongelmallisena. Sopimuksessa mainittuihin tarvittaessa työhön kutsuttavien työntekijöiden työsuhteiden vakinaistamisen ehdoissa ei jousteta, jolloin tilanne on ajautunut siihen, että työntekijöitä on jouduttu vakinaistamaan ja työvoiman tarve on jo ehtinyt laskea. Työaikaan toivotaan joustoja. Jos viikoittai-

nen 40 tunnin työaika pystyttäisiin jakamaan kulloisenkin työmäärän mukaisesti, välttyttäisiin ylitoilta. Työntekijöiden lukittuminen tiettyihin omiin vuoroihin nähdään kustannuksia kasvattavana ja palvelutasoa laskevana tekijänä.

## **Ympäristö ja turvallisuus**

Ympäristö- ja turvallisuusasioita on yrityksessä A huomioitu jo 90-luvulta saakka, jolloin suurimpien asiakkaiden intressit kartoitettiin. Kartoituksesta kehittyi kuljetustehokkuuden, päästöjen sekä jätteiden vähentäminen ja riskinhallinnan järjestelmä. Yritys A:n asiakkaille ympäristöasiat ovat tärkeitä. He haluavat tietää, mitä polttoaineita käytetään ja lisätäänkö ympäristöystävällisempien energiamuotojen osuutta. Yrityksissä B ja C ei tehdä tämän tyyppistä kehitystyötä, koska asiakkaat eivät sitä vaadi.

Lastiturvallisuuteen on panostettu asiakkaan imagonäkökulmasta siten, ettei esimerkiksi tulipalon yhteydessä pääse leviämään valokuvia asiakkaan pala-neesta lastista. Haasteena on tänä päivänä se, että kameroita on käytössä jokaisella ja kuvat leviävät internetissä nopeasti.

Laatu-, ympäristö- ja turvallisuusauditoinnit tehdään yleensä yrityskohtaisesti. Auditointi ympäristövaikutuksia tarkastellessa pitäisi tehdä koko kuljetusketjusta, eikä vaan sen yhdestä osasta (yrityksestä) kerrallaan. Tulokset vääristyvät, koska jos lasti on lähetyspään omien prosessien kannalta tehokkaasti lastattu, voi se terminaalissa teettää runsaasti työtä esimerkiksi erien järjestelyssä. Tavaraerät voivat olla lastiyksikössä sekaisin ja niiden yhdistely kuluttaa runsaasti energiaa (ja lisäksi resursseja). Hiilijalanjälki siirtyy lähtöpäästä kuljetusketjun seuraavalle toimijalle. Operaattorilla ei ole välttämättä mitään keinoja vaikuttaa lähtöpään kuormauksiin. Tämä on jokaisen kolmen operaattorin mukaan ongelma, jolle pitäisi tehdä jotain.

### **6.3.1 Strategia**

Muutokset Venäjän transitossa ja metsäteollisuuden murros ovat aiheuttaneet eniten muutoksia toimintaympäristössä. Muuttuneeseen tilanteeseen auttaisi parhaiten satamien vähentäminen ja operaattorien ylikapasiteetin tasoittuminen. Satamien kapasiteetista on tällä hetkellä käytössä alle puolet ja käyttöaste on alhainen. Haminan ja Kotkan satamien yhdistyminen nähdään hyvänä

kehityksenä. Uskotaan, että ala ei tule tervehtymään, ennen kuin satamien käyttöastetta saadaan parannettua ja ylikapasiteetti tasoittuu.

### 6.3.2 Riskit

Lastinkäsittely-yritysten keskeinen riski on Venäjä ja sen taloudellinen kehitys, joka koskettaa koko Kaakonkulmaa. Riskejä, joihin yritykset eivät voi vaikuttaa, ovat TIR-kuljetusten päättymisen, polttoaineen hinta ja satamien lukumäärä.

Hintakilpailu ja lyhyet sopimuskaudet tuovat yrityksille kalustoriskin. Liikevaihdon ennakoinnattomuuden takia ei uskalleta investoida, jolloin kalusto vanhenee. Ennen pitkää käsittelytehot laskevat ikääntyneen ja epävarman kaluston takia. Yritysten on neuvoteltava pidempiä sopimuskausia asiakkaiden kanssa ja hinta-laatusuhde pyritään pitämään sellaisella tasolla, että asiakkaat haluavat jatkaa yhteistyötä seuraavallekin sopimuskaudelle

Vahinkoriskeihin voidaan vaikuttaa työntekijöiden kouluttamisella ja vakuutuksilla. Vakuuttaminen on tasapainoilua vahinkojen kustannusten ja vakuutusten omavastuiden välillä. Näitä vertailemalla ja arvioimalla tehdään päätöksiä vakuutusten laajuudesta ja koulutustarpeesta.

Materiaali- ja palveluhankinnan toimitusvarmuuden hallinta on tärkeää. Yritykset käyttävät keskimääräistä suurempia toimittajia, koska ne koetaan luotettavammiksi. Jos materiaalin toimittaja on pieni yritys, on sen lisäksi oltava varalla muitakin vaihtoehtoja, jotta toimitusvarmuus on riittävällä tasolla.

### 6.4 Logistiikka- ja varastointiyritysten toimintaympäristö

Kuljetusta ja varastointia harjoittavista yrityksistä on haastateltu kahta suurta kansainvälistä toimijaa. Yritys D varastoi ja kuljettaa monia erilaisia tuotteita ja lastiysiköitä maalla, merellä ja ilmassa. Yritys E kuljettaa ja varastoi kemian alan tuotteita.

#### **Toimintaympäristö**

Molemmat tutkimuksessa haastatellut kuljetusta ja varastointia harjoittavat yritykset ovat riippuvaisia Venäjästä transitosta. Toisen haastatellun yrityksen

koko liiketoiminta on Suomen yksikön osalta Venäjän varassa. Molemmilla on haastajia Baltian maissa.

### **Makrotalous**

Yritys D:n mukaan maailmantalouden kehitys on vaikuttanut kuljetusmääriin negatiivisesti. Tietoa maailmantalouden trendeistä sekä talouskatsauksia saadaan emoyhtiöltä. Raporttien ja analyysien perusteella tehdään paikallisesti omat johtopäätökset ja tarvittavat toimet.

Yrityksen E:n kohdalla maailmantalous ei ole vaikuttanut merkittävästi. Sillä on ollut tasaista kasvua viimeiset kolme vuotta huolimatta siitä, että yritys on Venäjä-riippuvainen. Tuotteille ei ole Venäjällä varastopaikkoja, joten tuotannon pysyessä yllä tavaraa liikkuu. Tulevaisuuteen katsotaan optimistisesti. Lastivirran Venäjältä uskotaan kasvavan kemian alalla.

Yritys seuraa aktiivisesti Venäjän markkinoita ja on useissa projekteissa mukana, joiden avulla se pyrkii luomaan pitkäaikaisia sopimuksia ja asiakassuhteita.

### **Kilpailutilanne ja kilpailijat**

Yrityksellä D on ollut kahden viime vuoden aikana eniten muutosta. Transitoiliikenteen tilanne Kaakkois-Suomessa on saanut merkittävän haastajan Baltian maista. Se on Suomen reitille merkittävä kilpailija kustannusten alemman tason takia. Lisäksi Baltian infrastruktuuri alkaa olla hyvällä tasolla. Varastot ovat siistejä sekä hyvälaatuisia ja tietotekniikka on kehittynyt Suomen tasolle. Myös laatu alkaa olla samalla tasolla Suomen kanssa.

Baltiassa logistiikka-alan toimijat eivät kaikilta osin noudata kaikkea lainsäädäntöä ja tullimääräyksiä, mikä vaikuttaa kustannuksiin heidän edukseen. Suomessa toimitaan ”puhtaan linjan” mukaisesti siitäkin syystä, että isoilla merkittävillä asiakkailla on laatuvaatimukset, joiden mukaan kaikkia määräyksiä on noudatettava ja he myös valvovat, että niitä noudatetaan. Ajan myötä Baltian maissakin siirrytään vähitellen ”puhtaan linjan” toimijoiksi, mutta se vie vielä aikaa.

Yritys D näkee kilpailuetuna sen, että toimet kestävät päivänvalon ja prosessit ovat jokaisen prosessin osan kohdalla läpinäkyviä. Tätä arvostetaan eurooppalaisissa yrityksissä. Pienemmät yritykset kääntyvät tavaraa toimittaessaan helposti Baltian maiden logistiikkapalveluyritysten puoleen kustannuksia säästääkseen. Heille lakien ja sääntöjen noudattaminen ei ole yhtä merkittävä arvo liiketoiminnassa, kuin suurille yrityksille.

Baltian maiden kasvava rooli kuljetuksissa ja huolinnassa Venäjälle on ollut ennakoitavissa. Muutos on tapahtunut yllättävän nopeasti. Baltian maihin on perustettu paljon pieniä yrityksiä, jolloin tarjontaa palveluille on liikaa ja hinnat laskevat. Myös Puola nähdään transitossa tulevaisuuden haastajana. Maassa on paljon työvoimaa ja toiminnan taso on hyvä. Puolaan on jo keskittynyt muun muassa lääkevarastointia.

Kilpailuetu Suomessa toimiville yrityksille on se, että toimintojen ollessa läpinäkyviä voi asiakas luottaa kustannusten pysyvän sovitussa. Lisäksi Suomessa toimivilla yrityksille on etu, että korruptiota ei käytännössä ole ja työn teho on korkeampi.

Tulevaisuudessa kilpailussa pyritään pärjäämään pitkäjänteisellä asiakkaan kanssa tehtävällä yhteistyöllä, jolla saadaan toiminta tehokkaaksi. Asiakkaat, joilla on pitkän tähtäimen suunnitelmia ja joille omien prosessien kehittäminen on tärkeää, ovat haluttuja. Lyhytaikaisia sopimuksia ei edes haluta tehdä.

Yritys D ennakoi kilpailijoiden käyttäytymistä seuraamalla hintatasoja. Kilpailijoiden hintatasoa ei varsinaisesti yritetä onkia selville, mutta niistä saadaan tietoa tarjouksia pyytäneiltä asiakkailta. Isot yritykset eivät enää pysty kilpailemaan hinnoilla, vaan on tarjottava lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta saavutetaan kilpailuetua. On pystyttävä erottautumaan muista laadulla ja palvelulla. Varsinaiseen kilpailijoiden tekemisiin ei käytetä aikaa, muuten kuin seuraamalla mitä alalla tapahtuu. Yritys D keskittyy oman kokonaisvaltaisen kuljetusketjun suunnitteluun ja tarjoamiseen, eikä vain yhteen osaan siitä.

Kemian alan kuljetuksissa ja varastoinnissa toimivan yrityksen E markkinaosuus on viime vuosina kasvanut ja koetaan, etteivät muut toimijat pyri seuraamaan tilannetta ja vastaamaan kilpailuun. Kilpailijat eivät investoi ja osallis-

tu projekteihin yhtä aktiivisesti. Venäjällä käynnistyviin kemian alan projekteihin osallistuminen hyvin aikaisessa vaiheessa on ollut hyvä keino päästä markkinoille. Työ on pitkäjänteistä ja vie aikaa jopa kuusi vuotta. Pitkät asiakassuhteet (jopa 20 vuotta) ja niihin panostus kokonaisvaltaista palvelua tarjoamalla on toiminut hyvin.

Yrityksessä E on keskitytty oman toiminnan kehittämiseen eikä niinkään kilpailijoiden tekemiseen. Organisaatiota on uudistettu ja hyvällä johtamisella tehokkuus ja työtyytyväisyys on saatu hyvälle tasolle. Tätä kautta myös asiakkaat kokevat asiakaspalvelun ja toiminnan laadun olevan erittäin korkealla tasolla.

Kuten yrityksessä D, ei myöskään yrityksessä E kilpailijoiden tekemistä varsinaisesti ennakoida eikä siihen käytetä resursseja. Taktiikkana on pikemminkin olla kilpailijoita aktiivisempia uusien liiketoimien löytämisessä eikä haalia kilpailijoiden asiakkaita itselleen halvemmalla hinnalla. Hinnalla kilpaileminen on yrityksen näkemyksen mukaan lyhytnäköistä toimintaa. Asiakkaalle on pystytävä tarjoamaan sellainen paketti, että asiakas on siitä valmis maksamaan sen mikä sen arvo on. Palveluiden tarjoamisessa on onnistuttu ja pitkäaikaisissakin sopimuksissa on hintaan pystytty tekemään inflaatiotarkistuksia. Baltian maissa toimivat yritykset pyrkivät kilpailemaan hinnalla, mutta ne eivät ole pystyneet viemään asiakkaita.

### **Kysynnän muutokset**

Yrityksen D kokemusten mukaan varastoinnissa asiakkaat haluavat entistä enemmän lisäarvopalveluja, esimerkiksi varastoinnin lisäksi tuotteen tehdään lokalisointiin liittyviä muutoksia. Pakkaukseen voidaan lisätä määrämään kielellä painettu ohjekirja tai lisätä maan sähköverkkoon sopiva latauslaite.

Kuljetusketjunhallinnassa alkaa näkyä control tower -ajattelu, jossa globaali yritys on halunnut ulkoistaa logistiikkansa ja se odottaa, että heidän puolesta seurataan kustannuksia ja että heille taataan edullinen ja laadukas palvelu. Trendi on se, että halutaan näkemystä ja palvelua eli kokonaisuvaltainen ratkaisu, jonka logistiikkapalveluyritys tekee toimittajan, tuotannon ja loppukäyttäjän välissä. Kehitys on kulkenut tähän suuntaan Keski-Euroopassa jo pidemmän aikaa, mutta Suomessa vasta viime aikoina.



Yrityksessä E suuria muutoksia yksittäisissä toiminnoissa tai palveluissa ei ole varsinaisesti tapahtunut, mutta trendi on se, että kokonaisvaltaisen palvelun kysyntä on kasvussa. Asiakkaat haluavat, että he voivat yhden henkilön ja yrityksen kautta hoitaa koko kuljetuksen. Toinen mainitsemisen arvoinen muutos on kuljetettavien kemikaalituotteiden vaihtuminen silloin tällöin. Tämän aiheuttaa Venäjän omien markkinoiden muutokset, mihin ei voida vaikuttaa.

### **Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset**

Yritys D seuraa lainsäädäntö- ja viranomaismääräyksiä jatkuvasti. TIR:n käytön loppuminen on uhka Suomen kautta kulkevalle transitolle. Spekulointi käytön loppumisesta aiheuttaa paljon kyselyä asiakkailta. Tietoa asiasta on vaikeaa saada, ja muutos voi tulla aivan yllättäen.

Ukrainan tilanteesta johtuvat pakotteet Venäjää kohtaan aiheuttavat lisätyötä vientilupien haun muodossa tuotteille, joita voidaan tulkita kaksoiskäyttötuotteiksi. Suomessa näitä säännöksiä noudatetaan pilkuntarkasti, joten Baltian maat saattavat viedä osan kuljetuksista kiertämällä niitä korruption avulla. EU:sta tuleva tieto pakotteista on vaikeaselkoista. Pakotteiden piiriin kuuluvista tuotteista ei ole annettu tavarakoodeja, vaan pelkät tavarankuvaukset. Yritys käyttää omia lakimiehiään tiedon tulkitsemiseen, jotta se voidaan viedä operatiiviselle puolelle selkokiekisenä. Työ on vaikeaa, siihen kuluu aikaa ja se aiheuttaa kustannuksia.

Yritykselle E turvallisuus- ja ympäristöasiat ovat kemian alalle tyypillisesti tärkeitä. Yritys on omaksunut suurien globaalien yritysten turvallisuus- ja laatu- politiikkaa. Suomessa voimassa olevat turvallisuusmääräykset vaativat vähemmän, kuin mitä yritys vaatii itseltään. Ennakoimalla ja kehittämällä oman toiminnan turvallisuutta on määräysten tiukkenemisiin helppo sopeutua ja se nähdään kilpailuetuna. Baltian maissa olevien kilpailijoiden ei nähdä turvallisuusnäkökulmasta olevan lähellä Suomen tasoa, vaikka määräykset tulevat EU:sta ja niitä pitäisi kaikissa EU-maissa noudattaa.

### **Asiakkaat**

Yritys D pyrkii pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin, joissa tehdään yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tämä on ainoa keino ennakoida ja tulkita

asiakkaiden käyttäytymistä. Toimintaa pidetään myös asiakkaan näkökulmasta hyvänä asiana. Yrityksessä on keskitytty asiakaskokemuksen hallintaan tekemällä asiakaskyselyjä ja haastatteluja sekä ohjelmia, joilla asiakkuuksien prosesseja kehitetään ja viedään eteenpäin. Näin taataan myös pitkä toiminnan jatkuvuus pitkin asiakassuhtein.

Yritys E seuraa kemikaalialan maailmanmarkkinoita ja sitä kautta pyrkii näkemään tulevaisuuteen, että mitä virtoja on jäämässä pois, mitä tulossa tilalle ja missä volyyymeissa.

### **Ympäristö ja turvallisuus**

Yritys D on ennakoinut ympäristöasioita ja kehittänyt prosessejaan niin, että ympäristöystävällisillä kuljetuspalveluilla ja niiden seurattavuudella saavutetaan kilpailuetua.

Lähes kaikilla asiakkailla on omat ympäristötavoitteensa ja –strategiansa joihin yritys vastaa järjestelmällä, jolla voidaan antaa jokaista kuljetusta koskeva tarkka ympäristöraportti. Raportti sisältää kuljetuskohtaisen tiedon ympäristövaikutuksista, esimerkiksi hiilijalanjäljestä. Yrityksessä tehdään jatkuvasti seuranta sen toiminnan ympäristövaikutuksista kiinteistöjen lämmittämisestä jätteenkäsittelyyn saakka. Asiakas saa näistä halutessaan kattavan raportin.

Asiakkaat kokevat ympäristöasiat tärkeinä. Jos asiakas haluaa kuljetuksensa ympäristöystävällisemmin suoritettuna ja se maksaa hieman enemmän, niin siinä vaiheessa ympäristöasiat usein unohtuvat ja kuljetus hoidetaan sittenkin normaalisti. Jotkut asiakkaat, usein suuremmat eurooppalaiset yritykset, vaativat ja ovat valmiita maksamaan ympäristöystävällisemmästä kuljetuksesta. Venäläiset yritykset eivät näe ympäristöystävällisyyttä niin tärkeänä asiana.

Yrityksen E kokemusten mukaan asiakkaiden tietoisuus ympäristö- ja turvallisuusvaatimuksista kasvaa koko ajan osittain heidän itsensä ja osittain heidän oman asiakaskuntansa takia. Lakien lisäksi asiakkailla on omia vaatimuksia turvallisuuden ja ympäristön näkökulmasta kautta koko kuljetusketjun. Koska yritys on panostanut ympäristö- ja turvallisuusasioihin, nähdään niiden hyvä hallinta kilpailuetuna.

#### 6.4.1 Strategia

Tulevaisuudessa on oltava monipuolinen kuljetuspalvelun tarjoaja, joka pystyy vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin asiantuntevasti. Pelkät dokumentinhallintapalvelut eivät riitä tulevaisuuden kuljetuspalvelua tarvitsevalle asiakkaille, vaan he haluavat kokonaisvaltaisen asiantuntevan ratkaisun. Erikoiskuljetukset, arvokkaammat tavarat ja luvanvaraiset lastit tulevat lisääntymään Suomen kautta kulkevissa kuljetuksissa. Koulutusta tarvitaan enemmän, koska esimerkiksi lääkkeille on tarkat määräykset.

Kaakonkulma nähdään ulkomailla turvallisena kauttakulkupaikkana Googlen takia. Ajatellaan, että jos Google on uskaltanut tulla Kaakkois-Suomeen, niin alueen on oltava turvallinen paikka toimia.

Venäjältä ulospäin lähtevään tavaravirtaan on hankala päästä mukaan, koska venäläiset suosivat omia logistiikkapalveluyrityksiään. Jos tuotanto olisi todella lähellä Suomen rajaa, niin kuljetus Suomen kautta voisi olla mahdollinen. Kokemusten mukaan venäläiset kuljetusyritykset ja satamat pystyvät tarjoamaan kuljetuksen merkittävästi halvemmalla, kuin suomalaiset. Yritys D:ssä uskotaan, että jos Suomen kautta lähtisi jotain isompia lastivirtoja Euroopan suuntaan, niin Venäjän puolella keksittäisiin ylimääräisiä kustannuksia, jotta lasti voitaisiin ohjata lähtemään heidän omista satamistaan. Yrityksen kanta on, että he eivät aio edes yrittää hankkia asiakkaita Venäjältä ulkomaille suuntautuvissa transitokuljetuksissa. Kemian logistiikassa toimivassa yritys E:ssä on tässä kuitenkin onnistuttu. Se aikoo noudattaa jatkossakin samaa strategiaa eli pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista kokonaisvaltaisella palvelulla. Tulevaisuuteen katsotaan luottavaisin mielin.

#### 6.4.2 Riskit

Riskit tunnistetaan perinteisillä riskianalyysillä ja niitä hallitaan minimoimalla vaikutuksia mahdollisuuksien mukaan riskimatriisilla, jota käydään läpi kvartaaleittain ja sitä päivitetään tarvittaessa. Riskinhallinta on yrityksissä keskeinen asia, joka nähdään yhtenä menestystekijänä.

Yritykselle D keskeisin riski on Baltian maiden ja Puolan nouseminen kauttakulkuliikenteessä Venäjälle. Yrityksellä on omaa toimintaa kyseisissä maissa, joiden kanssa tehdään yhteistyötä riskin minimoimiseksi.

Yrityksellä E on Venäjä-riippuvuutensa johdosta valuuttariski, joka johtuu maan poliittisesta tilanteesta. Asiaan ei voida vaikuttaa ja riski on suuri. Toinen riski on vaarallisten aineiden käsitteleminen terminaaleissa. Sitä hallitaan kouluttamisella ja valvonnalla.

## 6.5 Varustamoiden toimintaympäristö

Varustamoyritykset F ja G toimivat Itä- ja Pohjanmeren alueella kuljettaen kontti-, RORO- ja STORO-lasteja. Yrityksellä F Suomen kaupan alan tuonti on suuremmassa osassa liiketoimintaa, kuin yrityksellä G. Metsäteollisuus on molemmille varustamoille tärkeä kumppani.

### **Makrotalous**

Yrityksille F ja G suurimman muutoksen on aiheuttanut vuonna 2008 alkanut talouskriisi, joka on laskenut tavaravirtojen volyymia. Kolmen vuoden sisällä talouskriisissä on ollut jonkun verran liikettä ylös ja alas, mutta rakenteellinen tavaravirtojen muutos vaikuttaa kaikkein eniten yritysten toimintaan. Kaupan alan tavaravirrat ovat laskeneet kuluttajien kulutuksen vähenemisen myötä. Lisäksi aikakauslehti- ja hienopaperin kysynnän lasku on vaikuttanut lastimääriin. Paperin kysyntä laskee noin 3-5 % vuodessa. Tähän on syynä ihmisten mediakäyttäytyminen. Nykyään luetaan entistä vähemmän lehtiä ja käytetään enemmän tabletteja ynnä muuta tietotekniikkaa.

Transiton tavaravirrat Venäjälle ovat enää murto-osa siitä, mitä ne olivat ennen talouskriisiä. Syiksi nähdään Venäjän kansantalouden muutos, EU:n Venäjälle asettamat pakotteet ja ruplan arvon heikkeneminen. Linjaliikenne Venäjälle on laskenut merkittävästi.

### **Kilpailutilanne ja kilpailijat**

Viime vuosina yritysten pienemmät kilpailijat ovat joutuneet antamaan periksi ja lopettamaan toimintansa. Vahvat yritykset F ja G ovat pystyneet ylittämään huonoja aikoja ja jopa hyödyntämään niitä investoimalla edullisen lainarahan

avulla. Jotkin pienemmät kilpailijat ovat käyttäneet vanhaa tonnistiaan, joka ajetaan loppuun, kun taas suurimmat investointeihin pystyvät varustamot ovat hyödyntäneet heikkoa markkinatilannetta investoimalla edullisesti.

Merikuljetuksissa kontti- ja RORO-liikenteessä on suuri ylikapasiteetti, vaikkakin vuoden 2014 lopulla on ollut merkkejä kapasiteetin hakeutumisesta oikealle tasolle. Vuoden 2015 aikana nähdään muun muassa rikkidirektiivin vaikutukset kilpailutilanteeseen.

### **Kysynnän muutokset**

Metsäteollisuuden viennin, kaupanalan tuonnin ja Venäjän transiton kysyntä on laskenut. Talouskriisistä johtuva trendi on, että asiakkaan ja toimittajan välinen yhteistyö on parantunut. Kannattavuusongelmista johtuen varustamoiden palveluja on jouduttu karsimaan. Asioista on pystytty sopimaan asiakkaiden kanssa aivan erilaisessa hengessä, kuin ennen talouskriisiä. Lama on nähty yhteisenä ahdinkona ja on syntynyt kompromissihalukkuutta. Periaatteena on ollut, että saadaan tavara liikkeelle ja peruspalvelutaso säilyy.

Vuoden 2008 jälkeen suurin kysynnän muutos on ollut Venäjän transitossa. Keski-Euroopan ja Venäjän välisessä liikenteessä kysyntää on laskenut maantiekuljetusten osuuden kasvu. Laivalinjoja on jouduttu lopettamaan Venäjän transiton kysynnän laskun takia.

Metsäteollisuuden rakennemuutoksen ja transiton laskun myötä laskeneiden volyymien vapauttamaa aluskapasiteettia on pyritty paikkaamaan uusilla lastivirroilla ja sopimuksilla. Tämän on mahdollistanut toimintansa lopettaneiden varustamoiden poistuminen markkinoilta.

### **Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset**

Varustamoalalla rikkidirektiivin voimaantulon oletettiin kaatavan koko Suomen kilpailukyvyyn. Rikkidirektiivi on suurin yksittäinen tekijä, joka on nostanut kustannustasoa raskaiden investointien johdosta tai kalliimpien polttoainesten käytöllä. Ne varustamot, joilla on ollut mahdollisuus, ovat investoineet rikkipesureihin. Pesureilla pyritään turvaamaan kilpailukyky pidemmällä aikavälillä. Samanaikaisesti raakaöljyn hinta laskee voimakkaimmin pitkään ai-

kaan, mikä tuo kilpailukykyä kustannuspuolelle. Kun pystyy käyttämään raskasta ja korkearikkistä polttoainetta ja vielä puhdistamaan sen aiheuttamat päästöt rikkipesureilla, varustamon kilpailukyky pidemmällä aikavälillä paranee. Rikkipesureiden asentamisen haasteena ovat olleet laivaliikenteen järjestelyt laivojen telakointien aikana. Laivoilla, joihin ei asenneta rikkipesureita, tullessaan ajamaan dieselillä tai vastaavilla matalarikkisemmillä ja kalliimmilla polttoaineilla.

Rikkidirektiivi on tällä hetkellä kaikkein näkyvin ympäristöön liittyvä asia, mutta ympäristölainsäädäntö tulee tiukentumaan edelleen, mikä tulee vaikuttamaan kaikkiin varustamon toimintoihin. Näiden asioiden ennakoiminen ja niiden hallitseminen tulee olemaan kilpailuetu.

Tulevaisuuden kiristyvät säännökset määrittelevät millaista uutta kalustoa merille rakennetaan. Tulossa olevat typpipäästöjen rajoitukset tulevat vaikuttamaan vain uusiin laivoihin. Uusissa laivoissa tulee energiatehokkuus olemaan merkittävästi suuremmassa osassa kuin nykyisin käytössä olevissa laivoissa on ollut niitä suunniteltaessa. Päästörajoihin pääseminen uusilla tekniikoilla ei tule olemaan ongelma ja investoinnit niiden saavuttamiseksi ovat edullisempia ja helpompia tehdä laivan suunnittelun ja rakennuksen aikana.

Safety & security –ajattelu on terrorismin takia lisääntynyt jo toista kymmentä vuotta. Se on tiukentanut monia toimintoja eikä turvallisuusasioiden parantaminen ole tuonut liiketoimintaan varsinaista kilpailuetua. Pääasiassa tehdyt toimet ovat olleet asetusten vaatimaa lisätyötä, jotka ovat olleet pakko tehdä.

Englannin kielen hyväksyminen Suomessa viralliseksi luotsauskieleksi on helpottanut ulkomaisten lipun alla kulkevia laivoja, joissa ei ole suomen eikä ruotsin kielen taitoista miehistöä.

## **Asiakkaat**

Paras tapa ennakoida asiakkaiden käyttäytymistä ja tulevia tarpeita on pitkäaikaiset asiakassuhteet, jolloin ymmärretään asiakkaan liiketoimintaa ja heidän kenttäänsä. Asiakastuntemus, asiakkaan ymmärtäminen, asiakkuuksiin panostaminen ja markkinalähtöinen suunnittelu ovat keinoja muutoksien ennakoinnissa.

## Ympäristö ja turvallisuus

Suomen sekä Pohjois-Euroopan markkinoilla lainkuuliaisuus ja ohjeiden noudattaminen ovat itsestäänselvyyksiä. Näihin asioihin suhtaudutaan lähtökohdaisesti hyvin asiakkaiden keskuudessa. Esimerkiksi rikkilissä on ollut hyvä esimerkki siitä, miten asiakkaiden kanssa on saatu sovittua lainsäädännöllisten muutosten tuomia asioita yhteisymmärryksessä. Asiakaskommunikaatiolla ja avoimuudella on suuri merkitys, kun esimerkiksi rikkidirektiivin kaltaisia muutoksia joudutaan viemään läpi. Muutoksen läpiviennissä on varustamon paneuduttava myös asiakkaan tilanteeseen.

Asiakkaiden mielestä ympäristö- ja turvallisuusasiat ovat erittäin tärkeitä, mutta kuitenkin joskus lopuksi ratkaisee ainoastaan hinta. Asiakkaat mieltävät varustamot ympäristöystävällisiksi niiden käytössä olevien suhteellisen uusien laivojen perusteella. Varustamot pyrkivät pitämään alustensa käyttöasteen mahdollisimman korkealla, jolloin päästöt tonnikilometriä kohti saataisiin pidettyä mahdollisimman alhaisena.

### 6.5.1 Strategia

#### Yritys F

Talouskriisin alkaessa katosi muutamassa viikossa kolmannes lastivolyyymista. Siihen reagoitiin yrityksessä F siten, että johtaminen muutettiin kriisijohtamiseksi. Talouskriisiin pyrittiin sopeutumaan mahdollisimman nopeasti kaikilla rintamilla. Yrityksessä tehtiin suuria ponnisteluja kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Samalla pyrittiin pitämään asiakaskunta mukana, kun tonnistoa ja liikennefrekvenssiä muutettiin. Kriisijohtamisesta pyritään tällä hetkellä pääsemään takaisin normaaliin johtamiseen uudessa markkinatilanteessa, joka näyttää tällä hetkellä rakenteellisesti melko pysyvältä. Kriisijohtaminen johtamistapana jää helposti päälle, koska sillä saa tehokkaasti muutoksia aikaan.

Lähtökohta on se, että suurta muutosta tavaravirtoihin ei lähiaikoina ole tulossa. Jos positiivisia muutoksia on syntymässä, ne syntyvät hitaasti. On myös mahdollista, että tulee uusia kriisejä, joita ei vielä nähdä. Niin markkina- kuin poliittiseenkin tilanteeseen on otettava erittäin herkkä ote. Venäjän läheisyy-

dellä on selkeä merkitys tulevaisuudessa, joten on seurattava mitä Moskovassa tapahtuu.

### Yritys G

Yrityksen G perusstrategiaa ei ole päivitetty. Varustamo seisoo tukevasti kolmella tukijalalla eli STORO-, RORO- ja konttiliikenteessä. Joillakin alueilla on jouduttu tekemään suunnanmuutoksia kilpailutilanteen ja rikkidirektiivin takia. Aikaisemmin käytäntönä oli tehdä pitkiä aikarahtaus sopimuksia, mutta nykyään tehdään lyhyempiä sopimuksia. Tämä tuo joustavuutta markkinoiden liikkuvuuteen.

Kilpailu ei tule vähenemään lähivuosina. Pitkän aikavälin strategia perustuu omiin laivoihin ja aikarahtisopimusten tuottamaan joustavuuteen aluskapasiteetissa.

Kotkan ja Haminan satamien yhdistäminen ei vaikuttanut alkuvaiheessa varustamoiden toimintaan. Asiakkaat ovat ottaneet muutoksen vastaan hyvänä asiana ja varustamon G mukaan lastimäärät ovat sillä tasolla, että niitä ei ole järkevää käsitellä kahdessa eri sataman osassa, jotka sijaitsevat lähellä toisiinsa. Toiminta on tehostunut merkittävästi lastien keskittymisen jälkeen.

Varustamot kannattavat satamien yhdistämistä siten, että samantyyppiset lastivirrat sekä tuonti ja vienti saataisiin keskitettyä samaan paikkaan, kun lastimäärät ovat sillä tasolla, että niitä ei ole järkevää käsitellä kahdessa eri sataman osassa. Pääasia ei ole sataman fyysinen koko, vaan lastivirtojen volyymi ja edellytykset liikenteen harjoittamiselle.

### 6.5.2 Riskit

Varustamoiden keskeisiä riskejä:

- Alusten käyttöaste
- Venäjän poliittinen tilanne
- Polttoaineen hinta
- Metsäteollisuuden edelleen jatkuva rakennemuutos
- Suomen ja Euroalueen talouden kasvunäkymät



## Riskinhallinta

- Vaihtokelpoiset alukset eri liikennealueiden kesken
- Tilanneherkkyys ja muutosvalmius
- Herkkyyslaskelmat
- Simulointi
- Tietoa tulevasta saadaan alan järjestöiltä ja markkinoilla toimivilta yrityksiltä ja asiakkailta, jotka näkevät lastivirran laajemmin.

## 6.6 Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin toimintaympäristö

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin tehtävä on liikennejärjestelmien turvallisuuden kehittäminen, ympäristöystävällisyyden kehittäminen ja vastata liikennejärjestelmän viranomaistehtävistä. (Tietoa Trafista 2015.)

### Makrotalous

Makrotalouden viimeaikainen kehitys on vaikuttanut Trafin toimintaan siten, että kustannuksia on jouduttu joissain virastoissa leikkaamaan. Tulevaisuuden talouskehitystä on vaikea ennustaa, mutta julkinenkin puoli joutuu siihen reagoimaan ja monessa virastossa on jo reagoitukin. Jatkossa joudutaan kiinnittämään enemmän huomiota viranomaisen tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

### Logistiikka-alan kilpailutilanteen seuraaminen

Lakisääteisesti Trafi on sääntelyelin, joka seuraa kilpailua EU-direktiivien mukaisesti. Trafin strategiana on jatkossa paremmin ymmärtää markkinoita, jotta niistä olisi selkeämpi kuva. Tarkoitus ei ole puuttua markkinoihin, joilla tässä tarkoitetaan liikenteen yrityksiä ja operaattoreita eli koko kuljetusketjua.

### Toiminnan laajuuden muutokset

Liikenteeseen on syntynyt palvelumarkkinat ja Trafin tehtävä on mahdollistaa näitä asioita omalta osaltaan. Esimerkiksi hyvin monet perustehtävät ilmailun, merenkulun ja rautatiepuolen osalta määrittelee EU ja kansainvälinen regulointi, jota Trafin on vietävä Suomessa käytäntöön. Se laajenee ja on jo lisääntynyt, kun tulee esimerkiksi direktiivejä. Yleisesti tavoitteena on deregulaatiokehitys eli pyrittäisiin järjeistämään ja jopa karsimaan sääntelyä.

## **Lainsäädäntö ja viranomaismääräykset**

Trafi tukee ministeriötä lainsäädännön valmistelussa. Sidosryhmäytytyväisyyskyselyssä on noussut yhdeksi keskeisimmäksi toiveeksi se, että yritykset haluavat Trafilta tiedottamista tulevista regulaatioista oman ennakointinsa tueksi. Sidosryhmät pyritään ottamaan määräysten valmistelussa huomioon.

### **Sidosryhmät**

Trafiilla on merenkulku-, ilmailu- ja rautatiealalla selkeä valvontavastuu. Alojen suorituskykyä arvioidaan ja keskustellaan toimijoiden kanssa. Trafiilla on meillä projektin, joka keskittyy riskiperusteisen valvonnan kohdentamiseen.

#### **6.6.1 Strategia**

Trafiilla on tehty vuonna 2014 strategian päivitys. Tarkoitus on joustavasti seurata mihin maailma on menossa ja miten Trafin pitää asemoitua uusiin ilmiöihin, kuten liikenteen automatisaatioon.

Tavaraliikenteessä Suomi on hyvin riippuvainen merikuljetuksista ja ulkomaille suuntautuvassa henkilöliikenteessä ilmakuljetuksista. Kotimaan kuljetuksissa päärooli on rautatie- ja kumipyöräkuljetuksilla. Trafi koordinoi useassa tapauksessa Suomen valmistautumista EU ja/tai kansainvälisten järjestöjen työryhmiin ja pyrkii huomioimaan mahdollisimman hyvin eri sidosryhmien intressit valmistelussa.

#### **6.6.2 Riskit**

Riskit tunnistetaan seuraamalla aktiivisesti jokaisen liikennemuodon osalta turvallisuuden tilaa normaalien riskiarviointimenetelmien kautta. Trafi tarkastelee yhtä liikennemuotoa kerrallaan kokonaisuutena, kun taas operaattorit tarkastelevat omia operaatioitaan yrityksessä. Riskiarviointia on kehitetty kahden viime vuoden aikana, ja tämän vuoden aikana on tarkoitus viedä käytäntöön kahden eri projektin tulokset.

Viranomaisena keinoja ovat joko vaikuttaa lainsäädäntökehitykseen kansainvälisesti tai EU:ssa. Trafin työkaluihin kuuluu antaa määräyksiä, valvoa liiken-

nejärjestelmää ja vastata luvista ja hyväksynnöistä. Yksi tapa vaikuttaa on informaatio-ohjaus eli tiedon jakaminen riskikohteista toimijoille.

## 6.7 Tullin toimintaympäristö

Tulli seuraa logistiikka-alan kilpailua kauppakamareiden, asiakasfoorumien ja työryhmien avulla. Valtion tuottavuusohjelman myötä tullin resurssit ovat pienentyneet ja sen määrärahat pienenevät myös tulevaisuudessa. Transitoliikenteen volyymin lasku on vähentänyt asiakkaiden määrää. Tulli toimii 11 eri ministeriön lukuun ja sen lisäksi on PTR-yhteistyötä. Lainsäädännön muutoksilla voi olla vaikutuksia tullin toimintaan tai linjauksiin. Tulli ennakoi sidosryhmien toiminnassa tapahtuvia muutoksia ryhmäyhteistyöllä, suunnitelmilla, arvioilla ja ennusteilla.

### 6.7.1 Strategia

Tullin organisaatio on uudistettu vuoden 2013 alussa vastaamaan aiempaa paremmin sähköisen asioinnin ja liikkuvan valvonnan tarpeita. Alueelliset tullipiirit lakkautettiin ja siirryttiin valtakunnalliseen organisaatioon.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINNAT

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Kaakkois-Suomen logistiikkapalveluyritysten toimintaympäristön muutoksia ja niiden seuraamisstrategioita. Lisäksi selvitettiin yritysten keskeisiä riskejä ja niiden arvioinnin sekä riskinhallinnan keinoja. Yrityksiä saatiin mukaan tiekuljetusten osalta ainoastaan yksi, lastinkäsittelyoperaattoreita kolme, logistiikka- ja varastointiyrityksiä kaksi ja varustamoja kaksi kappaletta. Selvityksen ulkopuolelle jäi alun perin suunnitelluista yrityksistä kahdeksan kappaletta. Viranomaisnäkökulmaa saatiin suunnitelman mukaisesti Liikenteen turvallisuusvirasto Trafilta ja tullilta, tosin riskien osalta tietoa saatiin vähäisesti. Tutkimuksen kohteiden lukumäärä oli muuten paitsi tiekuljetusten osalta riittävä. Tiekuljetusyritykset eivät olleet kovinkaan halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Muiden logistiikkatoimijoiden osalta halukkuus osallistua oli selvästi korkeampi.

Yritysten halutessa pysyä anonyyminä on tuloksissa salattu yritysten toimintaan liittyviä asioita, jolloin varsinaisista toimintaympäristön muutoksista ja

strategioista ei ole voitu kertoa yhtä yksityiskohtaisesti, kuin toimeksiantajalle toimitetussa versiossa.

Selvityksen tulokset ovat luotettavia, mutta ne ovat tiettyjen logistiikka-alojen yksittäisten yritysten näkemyksiä ja kantoja. Yrityksen käsittelemä lastityypit, asiakkaat ja määrämaa ynnä muut seikat vaikuttavat siihen, että toimintaympäristö voi poiketa huomattavastikin tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääneen yrityksen toimintaympäristöstä.

Selvityksen tuloksissa näkyy selvästi se, että haastateltavat edustivat hieman eri tasoja organisaatioasemaltaan. Vastaukset käsittelivät toiminnan laajempaa kuvaa sitä enemmän, mitä korkeammassa organisaatioasemassa haastateltava oli. Yrityksen päällikötason henkilöt paneutuivat toimintaympäristön käytännönläheisempiin asioihin, kun taas johtajat kertoivat laajemmista teki-  
jöistä, joilla on pidemmän päälle eniten vaikutusta.

Selvityksessä saatiin paljon tietoa Kaakkois-Suomen yritysten toimintaympäristön muutoksista ja niiden seurannasta se avasi hyvin logistiikkapalveluyritysten sekä niihin sidoksissa olevien organisaatioiden tilannetta, joten työn tavoitteet täyttyivät. Varsinaisia uusia keinoja muutosten ennakointiin ei tullut esille.

Ennen selvitystä oletettiin, että suurilla yrityksillä on pieniä yrityksiä enemmän resursseja käytössä ja tietotaitoa toimintaympäristön seuraamiseen ja strategiatyöhön. Ei ollut yllättävää, että tämä osoittautui todeksi. Näkemykset, seuranta ja toimet pienissä yrityksissä keskittyivät ruohonjuuritasolle, kun taas suuremmat yritykset analysoivat systemaattisesti toimintaympäristöään ja riskejään sekä tekevät päätöksiä niiden pohjalta.

Kaikissa keskusteluissa nousivat esille kokemukset Haminan ja Kotkan satamien yhdistämisestä ja rikkidirektiivin vaikutuksista. Satamien yhdistäminen koettiin hyväksi asiaksi eikä halukkuutta palata aikaisempaan ollut haasteltujen yritysten eikä heidän sidosryhmiensääkään puolelta. Ennen rikkidirektiivin voimaantulusta sen ennakoitiin vaikuttavan paljon Kaakkois-Suomen logistiikkapalveluyrityksiin ja alueen satamia käyttäviin varustamoihin, mutta tutkimuksessa selvisi, että tilanteeseen on sopeuduttu hyvin ja vaikutukset ovat jäämässä ennakoitua pienemmiksi.

Alan tämänhetkiseen heikkoon kasvuun on syynä lastivolyymien, niin tuonnin kuin viennin, lasku sekä palvelun ja yritysten ylikapasiteetti. Lastivolyymien lasku johtuu suurimmalta osin maailmanlaajuisesta finanssikriisistä, joka alkoi vuonna 2008. Omat vaikutuksensa on Venäjän uusilla satamilla, EU:n Venäjälle asettamilla pakotteilla (Ukrainan tilanteen takia) ja Venäjän huonolla taloustilanteella. Nämä syyt vaikuttavat kaikkien logistiikkayritysten toimintaan jossain määrin. Lisäksi joidenkin logistiikkapalveluyritysten teollisuuden puolel-  
le ulottuvat omistussuhteet vaikuttavat kilpailutilanteeseen muiden yritysten kannalta negatiivisesti.

Strategioistaan yritykset kertoivat avoimesti, mutta niistä on kerrottu tässä työssä vain pintapuolisesti yritysten anonyymiyden turvaamiseksi.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että valtiovallan olisi luotava sellaiset toimintaympäristön edellytykset, että yritykset uskaltaisivat ja pystyisivät investoimaan. Kotitalouksien käytettävissä olevia tuloja olisi saatava kasvatettua esimerkiksi verotusta alentamalla, jotta kulutus ja kotimainen tuotanto kasvaisivat. Tällöin tuotantoyritysten kannattavuus paranisi ja se mahdollistaisi investoinnit. Tämän myötä volyymitkin kasvaisivat ja se toisi logistiikka-alalle kysyntää.

Palvelu- ja kalustokapasiteetit tiekuljetuksissa, operaattoreissa ja satamissa olisi saatava tasapainoon markkinoiden kanssa. Logistiikkapalveluyritysten suuri lukumäärä ja palvelun ylikapasiteetti aiheuttaa sen, että lastivirtoja ei riitä enää kaikille ja silti jokaisen pitäisi pystyä tarjoamaan palvelua yhtä korkealla asteella. Lähitulevaisuudessa Suomen yhä ohenevat liikennevirrat ja satamien suuri määrä aiheuttaa sen, ettei ole enää maksajaa yritysten raskaalle kustannusrakenteelle. Väistämättä järkevä kehitys olisi satamien yhdistyminen edelleen lastivirtojen keskittämiseksi.

Työnantajamaksuja ja yritysten verotusta olisi laskettava. Yritysverotusta tulisi muuttaa siten, että vain yrityksestä nostettavia voittoja verotettaisiin sen sijaan, että kaikkea tulosta verotetaan. Tällöin yritykseen jäisi enemmän varoja investointeihin ja toiminnan kehittämiseen.

Palvellakseen vientiteollisuutta logistiikkapalveluyritysten pitäisi pystyä toimimaan samoilla työajoilla kuin teollisuus eli 24 tuntia vuorokaudessa seitsemä-

nä päivänä viikossa. Työehtosopimukseen tarvittaisiin muutoksia, jotta henkilöstöresurssit olisivat yritykselle edullisemmin käytettävissä.

Lainsäädännön tuomat muutokset pitäisi tuoda käytäntöön selkeästi ymmärrettävinä ja niiden tulisi olla ennakoitavissa, jotta kilpailukyky voitaisiin säilyttää. Lisäksi EU:sta tulevat direktiivit olisi otettava käyttöön Suomessa siten, ettei tulos ole kilpailukyvyn kannalta epäreilu tai kohtuuton.

## LÄHTEET

Berg, K. 2003. Yrityksen riskinhallinta. Helsinki: Kai-Erik Berg ja Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Saatavilla [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Finnish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Finnish.pdf) [viitattu 19.2.2015].

Cursor Oy. 2013. Vuosikertomus. Saatavilla [http://www.cursor.fi/sites/cursor40.cursor.local/files/liitteet/cursor\\_vuosikertomus\\_222x300mm\\_2014\\_web.pdf](http://www.cursor.fi/sites/cursor40.cursor.local/files/liitteet/cursor_vuosikertomus_222x300mm_2014_web.pdf) [viitattu 25.2.2015].

Heiskanen, E. 2004. Ympäristö ja liiketoiminta. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Sho Business Development Oy/julkaisutoiminta.

IMO. s.a. Introduction to IMO. Saatavissa <http://www.imo.org/About/Pages/Default.aspx> [viitattu 6.2.2015].

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karrus, K. 1998. Logistiikka. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Korhonen, S. 2015. Direktiivikoulutus saa kuljettajilta huutia. Auto- ja kuljetusalan työntekijäliiton jäsenlehti 1/2015, 10.

Korkman, S. 2012. Talous ja utopia. Jyväskylä: Docendo Oy.

Kuusela, H., Ollikainen, R. 1999. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Lehtinen, N. 2013. Strateginen ja ennakoiva toimintaympäristön seuranta. Suomalaisten suuryritysten strategiajohtajien näkemyksiä toimintaympäristön seurannan merkityksestä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulu. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41032/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201303081306.pdf?sequence=1> [viitattu 18.2.2015].

Liikennevirasto. 2014. Ulkomaan meriliikennetilasto 2013. Saatavissa [http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lti\\_2014-05\\_ulkomaan\\_meriliikennetilasto\\_web.pdf](http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf8/lti_2014-05_ulkomaan_meriliikennetilasto_web.pdf) [viitattu 2.3.2015].

Logistiikan Maailma. s.a. Merikuljetukset Suomessa. Saatavissa [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Merikuljetukset\\_Suomessa](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Merikuljetukset_Suomessa) [viitattu 2.3.2015].

Mäkelä, T., Mäntynen, J. & Vanhatalo, J. 2005. Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos.

MTV Uutiset. 2011. Raskasta liikennettä uhkaa kuljettajapula. Saatavissa <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/raskasta-liikennetta-uhkaa-kuljettajapula/1935150> [viitattu 17.2.2015].

OP-Pohjola. 2008. Liiketoiminnan riskit. Saatavissa <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104834> [viitattu 18.2.2015].

Pohjola, M., Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2007. Taloustiede. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Helsinki: Weilin+Göös.

Räsänen, H. s.a. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Saatavissa [http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf) [viitattu 6.2.2015].

Suomen varustamot ry s.a. Merenkulun rikkipäästöt. Saatavissa <http://www.shipowners.fi/fi/ymparisto/ilmansuojelu%20ja%20ilmastonmuutos/merenkulun%20rikkipaastot> [viitattu 6.2.2015].

Suomen varustamot ry s.a. Merenkulun typpipäästöt. Saatavissa <http://www.shipowners.fi/fi/ymparisto/ilmansuojelu+ja+ilmastonmuutos/merenkulun+typpipaastot/> [viitattu 6.2.2015].

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Tilastokeskus. 2014. Tieliikenteen tavarankuljetukset 2013. Saatavissa [http://tilastokeskus.fi/til/kttav/2013/kttav\\_2013\\_2014-05-08\\_fi.pdf](http://tilastokeskus.fi/til/kttav/2013/kttav_2013_2014-05-08_fi.pdf) [viitattu 2.3.2015].

Tilastokeskus. 2015. Tilastot talouden kuvaajina. Saatavissa <https://www.tilastokeskus.fi/virsta/taloust/02/01/> [viitattu 6.2.2015].

Trafi. 2015. Kuljettajien ammattipätevyys. Saatavissa [http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/kuorma- ja linja-autonkuljettajien\\_ammattipatevyys](http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/kuorma- ja linja-autonkuljettajien_ammattipatevyys) [viitattu 17.2.2015].

Trafi 2015. Tietoa Trafista. Saatavissa [http://www.trafi.fi/tietoa\\_trafista](http://www.trafi.fi/tietoa_trafista) [viitattu 3.2.2015].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Tutkimus: Työvoimapula uhkaa koko Suomea. Saatavissa [http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2012?109336\\_m=105335](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2012?109336_m=105335) [viitattu 17.2.2015].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työvoiman saatavuus. Saatavissa [https://www.tem.fi/tyo/tyovoiman\\_saatavuus](https://www.tem.fi/tyo/tyovoiman_saatavuus) [viitattu 6.2.2015].

Von Bagh, A., Gunther, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: WS Bookwell.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.